

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Doctorate (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management



TESIS DE GRADO

**GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO BAJO EL
ENFOQUE DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES**
Caso: Empresas del sector Servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia

Autor: Nelly Africano Paz, MSc

Aspirante al Grado doctoral Ph.D. In Intelligent Organizations Development &
Management

“Por la presente juro y doy fe que soy la única autora del presente trabajo de grado y
que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Academic Direction: Dr. Jesús R. Rivas, Ph.D.

Academic Staff: Dr. César Valecillos, Ph.D.

Septiembre 6, 2010

DEDICATORIA

A Dios, creador de todas las cosas existentes en el universo por pensar desde la eternidad en este momento tan especial en mi vida.

A mis hijas, pilares fundamentales en mi día a día.

A mis padres, quienes desde los inicio de mi vida consolidaron en valor del aprendizaje continuo.

A todas las personas que han contribuido en cada logro que me he trazado.

Nelly

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a las siguientes personas e instituciones:

A las empresas de servicio del Municipio Lagunillas quienes aportaron la información requerida para el logro de los objetivos de la investigación.

Al grupo de profesionales quienes gustosamente validaron el instrumento de recolección de datos y realizaron observaciones pertinentes.

A los tutores asignados por la TECANA AMERICAN UNIVERSITY, quienes con sus observaciones y correcciones sumaron valor agregado a la investigación.

Nelly

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1. Enunciado.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	5
2. Justificación de la investigación.....	6
3. Objetivos de la Investigación.....	6
3.1. Objetivos Generales.....	6
3.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Antecedentes del Estudio.....	8
2. Bases Teóricas.....	10
Conocimiento.....	10
Gestión del Conocimiento.....	12
Objetivos de la Gestión del Conocimiento.....	13
Principios de la Gestión del Conocimiento.....	14
Características de la Gestión del Conocimiento.....	17
Factores que inciden en la Gestión del Conocimiento.....	20
Fases del Proceso de Gestión del Conocimiento.....	21
Transferencia del Conocimiento.....	22
Acciones para soportar la Transferencia del Conocimiento.....	24
Modelo de Gestión para la Creación del Conocimiento.....	25
Fundamento de las Organizaciones Inteligentes.....	28
La Gestión del Conocimiento dentro de las Organizaciones Inteligentes.....	31
Importancia de la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Inteligentes.....	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
1. Tipo de Investigación.....	34
2. Diseño de la Investigación.....	34
3. Análisis Poblacional.....	35
4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	35
5. Validez del Instrumento de Recolección de Datos.....	36
6. Tratamiento Estadístico.....	37
7. Cronograma de Actividades.....	37

CAPÍTULO 4: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	38
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Población de empresas objeto de Estudio.....	35
Cuadro 2. Estructura del Instrumento de Recolección de Datos.....	36
Cuadro. 3 Cronograma de Actividades.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicador: Suma del conocimiento.....	38
Tabla 2. Indicador: Subjetividad.....	39
Tabla 3. Indicador: Sistema basado en las personas.....	39
Tabla 4. Indicador: Personal institucionalizado.....	40
Tabla 5. Indicador: Sistema apoyado en herramientas tecnológicas.....	41
Tabla 6. Indicador: Intención.....	42
Tabla 7. Indicador: Autonomía.....	42
Tabla 8. Indicador: Fluctuación y caos creativo.....	43
Tabla 9. Indicador: Redundancia.....	44
Tabla 10. Indicador: Detectar.....	44
Tabla 11. Indicador: Seleccionar.....	45
Tabla 12. Indicador: Organizar.....	46
Tabla 13. Indicador: Filtrar información.....	47
Tabla 14. Indicador: Presentar.....	47
Tabla 15. Indicador: Usar.....	48
Tabla 16. Indicador: Divulgación del conocimiento.....	49
Tabla 17. Indicador: Disponibilidad del conocimiento.....	49
Tabla 18. Indicador: Generación de nuevo conocimiento.....	50
Tabla 19. Indicador: Adquisición de nuevo conocimiento.....	50
Tabla 20. Indicador: Estructura y cultura organizacional.....	51
Tabla 21. Indicador: Administración de personal.....	52
Tabla 22. Indicador: Procesos de negocios.....	52
Tabla 23. Indicador: Aplicación de tecnología.....	53

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program
Doctorate (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development

**GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO BAJO EL
ENFOQUE DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES**
Caso: Empresas del sector Servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia

Autor: Nelly Africano Paz
Fecha: Septiembre, 2010

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar los mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes para empresas del sector servicio, Municipio Lagunillas del Estado Zulia. Desde el punto teórico, el estudio se fundamentó en investigaciones realizadas con anterioridad relacionadas con el tema de estudio, así como por aportes de autores reconocidos quienes sustentan los principios bajo los cuales se rige la generación y transferencia de conocimiento bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes. Metodológicamente, en función de los objetivos de la investigación se tipifica de tipo aplicada y descriptiva, mientras que el diseño que más se ajusta es el no experimental de campo. La población objeto de estudio estará conformada por los gerentes generales y medios de las 15 empresas de servicio inscritas en la Asociación de Comerciantes e Industriales de Lagunillas (ACIL). Como técnicas de recolección de datos, se utilizará la encuesta, siendo el instrumento utilizado un cuestionario conformado por 46 proposiciones cada una de ellas con 5 alternativas de respuestas de tipo cerradas; el procesamiento de los datos se realizó a través de estadísticas descriptiva (frecuencia absoluta, relativa, promedio por indicador). Los resultados obtenidos evidenciaron que las empresas de Servicios ubicadas en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia, presentan algunas de las características necesarias para la gestión del conocimiento, adicionalmente, los factores que inciden en su gestión se constituyen en una debilidad para dichas organizaciones; por otra parte la gestión del conocimiento se realiza por fases y no acometen las acciones necesarias para lograr que el conocimiento sea transferido.

Palabras clave: conocimiento, generación, transferencia, organizaciones inteligentes.

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program
Doctorate (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development

**GENERATION AND TRANSFER OF KNOWLEDGE UNDER
INTELLIGENT APPROACH OF ORGANIZATIONS**
Case: Service sector business Municipality Lagunillas, Zulia State

Author:

Date: Septiembre, 2010

ABSTRAC

The present investigation aims to establish mechanisms of knowledge generation and transfer under the focus of learning organizations to service companies, Municipio Lagunillas, Zulia State. From the theoretical point, the study was based on previous research related to the topic of study, as well as contributions from recognized authors who support the principles which govern low generation and transfer of knowledge under the focus of learning organizations . Methodologically, depending on the objectives of the research is typified applied and descriptive type, while the design that best fits the non-experimental field. The study population will consist of general managers and media service the 15 companies registered with the Association of Businessmen and Industrialists Lagunillas (ACIL). How data collection techniques, the survey will be used, being the instrument used a questionnaire consisting of 46 sentences each with five response options of closed type, the data processing was performed using descriptive statistics (absolute frequency , relative average indicator. The results showed that firms located in the Municipality Services Lagunillas, Zulia state, a few of the features needed for knowledge management, in addition, factors that influence their management constitute a weakness for these organizations, on the other knowledge management part is done in phases and not rush the necessary actions to ensure that knowledge is transferred.

Keywords: knowledge generation, transfer, smart organizations.

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta los diversos factores como el desarrollo tecnológico, creciente desarrollo del capital humano y competitividad, han llevado a diversas empresas a crear modelos mediante la adquisición y transferencia del conocimiento a fin de evolucionar su tecnología y procedimientos, reflejándose en una mayor productividad y desarrollo.

En lo que concierne al ámbito interno y debido a que el principal motivo de la actividad innovadora en las empresas es satisfacer las necesidades de sus clientes, las empresas adquieren y generan conocimiento, además tienen presente que ese conocimiento adquirido debe ser dominado y adaptado, las empresas presentan gran capacidad de generación de conocimiento a través de actividades de reingeniería (optimización y adaptación de procesos). Además, buscan mantener o mejorar la calidad en sus productos y/o abrir nuevas líneas de mercado con productos especializados, donde presentan también gran capacidad de generación de conocimiento. Las principales fuentes internas de conocimiento que se identifican son los departamentos de ventas, producción así como los departamentos de investigación y desarrollo en un menor grado.

En cuanto al ámbito externo, la estrecha relación de las empresas y sus clientes conlleva a la identificación de las necesidades y su respectiva traducción a los productos y procesos productivos de las empresas. Las principales fuentes de conocimiento identificadas son los clientes y proveedores. No existe relación amplia entre centros de investigación y universidades, esta falta de cooperación produce que en las universidades no se atiendan debidamente problemas relacionados con las necesidades de la empresa, así mismo las universidades son vistas como sustitutos de los departamentos de investigación y desarrollo, no como un complemento de estos.

En el ámbito individual, las empresas son conscientes de la necesidad de mejores programas de capacitación y aunque en todas se ofrecen no son continuos, al ser conscientes de las necesidades de mejores programas de capacitación constante se dan los primeros pasos para que las empresas “aprendan”, dando lugar a la implantación de sistemas o modelos de gestión del conocimiento. Por otra parte, aunque en ningún caso se habla de la escolaridad de los empleados, esta no es un factor crucial a la hora de aportar ideas, experiencias y conocimientos a la empresa.

A tal efecto, la presente investigación constituye un valioso esfuerzo por determinar los mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes en las empresas del sector servicio, Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

Para lograr este objetivo, la investigación se estructuró en cuatro capítulos a saber: en el capítulo I, denominado El Problema, se presenta en forma detallada el planteamiento del problema, los objetivos, tanto general como específicos de la investigación, la justificación y finalmente la delimitación de la investigación.

El capítulo II, establece el marco teórico, el cual contiene antecedentes de la investigación, las bases teóricas donde se especifican los aspectos generales de la variable objeto de estudio: mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes, igualmente se presenta

la operacionalización de la variable e indicadores.

En el capítulo III, se desarrollan los aspectos metodológicos que guían el estudio, exponiéndose el tipo y diseño de la investigación, población, técnicas de recolección de información, así como las técnicas utilizadas para su validez, el procedimiento estadístico utilizado para el tratamiento de los datos y el procedimiento seguido durante el desarrollo del estudio.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos a través del procesamiento de los datos, los cuales fueron analizados cualitativa y cuantitativamente en función de las bases teóricas empleadas, para finalmente formular las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

1.1. Enunciado

En Venezuela el motor de desarrollo lo constituyó la inyección de la economía de la renta petrolera, a través del gasto público y no del desarrollo de su potencial humano, descuidando así la adquisición del dominio tecnológico a partir de la formación y entrenamiento de sus recursos humanos. Sin embargo, ante estos cambios tan violentos, se ha perdido la importancia de este recurso, ante el creciente peso que ha venido alcanzando el poder de la información en la producción de bienes y servicios de la economía mundial.

La inversión en capacidades para la gerencia y uso de conocimiento se traducen en una mejora de la eficiencia en el uso de sus recursos por parte de las grandes potencias, aspecto éste que debilita la posición de Venezuela como un país exportador en materia prima, sin ningún tipo de valor agregado, ni conocimiento incorporado. Por otra parte, con la aparición de nuevas tecnologías que hacen posible la fabricación flexible de bienes, se han superado las rígidas restricciones de escala de producción, esto ha hecho posible fabricar eficiente y competitivamente una amplísima gama de bienes intensivos en información y conocimiento en cantidades reducidas, que ofrecen nuevas alternativas para el desarrollo económico y social.

Aquellos países como Estados Unidos, España, Chile, Brasil, que han invertido en la formación de su gente son los que están en mejor capacidad de iniciar y sostener un proceso de innovación tecnológica que contribuya a mejorar sus procesos productivos, logrando así, ventajas y mejorando sus productos para diferenciarlos de los que ofrecen sus competidores.

En este mismo orden de ideas, las organizaciones venezolanas y en particular las del estado Zulia (Municipio Lagunillas), como las constructoras transnacionales entre otras, no utilizan directamente el capital humano, basado en el conocimiento para enfrentar los cambios establecidos por la dinámica del mercado, dado a la poca organización en los procesos de generación y explotación del conocimiento y cultura establecida, la cual interfiere en el uso de éste; razón por la cual pudieran existir ventajas potenciales que no han sido consideradas a explotar o estrategias establecidas que no las apoyan directamente.

Siendo así, con este propósito un nuevo enfoque de la cultura organizacional junto con las tecnologías de información pueden apoyar a los procesos asociados a la gestión del conocimiento, repotenciando así la generación de nuevas ventajas competitivas Pavez (2000) por (Pavez, (2000).

En función de lo antes expuesto, la gestión del conocimiento es un proceso que consiste en administrar permanentemente el conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y aprovechar al máximo los conocimientos tanto adquiridos como existentes y para desarrollar nuevas

oportunidades, ya que el conocimiento es activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener Stoner y Freeman (1992) por (Stoner y Freeman, (1992).

Resulta así mismo interesante decir; que es un objetivo estratégico global, que busca crear sistemas de participación en las distintas líneas de negocios, sectores y territorios, promoviendo un entorno de colaboración y aprendizaje, en que las personas que forman parte de una organización se sientan bien en compartir su información y experiencia. También, es fundamental iniciar las transformaciones dentro de una organización, para ello, es necesario contar con un eficiente sistema de comunicación a fin de proveer una información adecuada, así como el procesamiento de la misma en el grupo, para incentivar las actitudes y generar a su vez, una mayor motivación al trabajo y a la cooperación.

Atendiendo a estas consideraciones, la responsabilidad de los gestores está en la dirección de su gestión, de esto dependerá el futuro de la empresa; para ello, debe pensarse como funciona la organización y diseñar estrategias alrededor de los flujos, sin jerarquizar las acciones de operatividad de la misma. Para gestionar el conocimiento, se debe iniciar con la optimización del ambiente, en este sentido, debe buscarse el mejor modo para aprovechar que la gente cambie su forma de trabajo, y la manera en que usa y crea información. Reyes (2004) por (Reyes, (2004).

Por otra parte, al capturar, almacenar y emplear el conocimiento en los procesos organizacionales se genera valor agregado a las mismas, lo cual reduce el costo de aprendizaje. Siendo así, los sistemas de gestión de conocimiento deben orientarse a minimizar la energía consumida y maximizar la energía producida para la adquisición y producción de nuevos conocimientos que a su vez agreguen valor a la organización.

Ahora bien, el gran reto que tienen los directivos para el presente siglo es encontrar nuevas alternativas de desarrollo que permitan potenciar ventajas competitivas locales, pero sobre la base del empleo de los nuevos y emergentes factores de producción, el conocimiento que desplaza a la tierra, capital y trabajo, la productividad que tiende a concentrarse en el trabajo intelectual y los servicios, se deben migrar de las actividades económicas del mundo físico al virtual, a redes interactivas permitiendo el desarrollo tecnológico; y para transacciones económicas interactivas que actualmente están cambiando los hábitos sociales o culturas de tal forma que la organización pueda competir en los mercados internacionales.

En la actualidad, las empresas se convierten en organizaciones inteligentes ante la necesidad de ser competitivos en el entorno, que plantea nuevos retos cada día, en el cual, el conocimiento es un factor clave en el aprendizaje de todos los niveles, que incide tanto en personas, como en la arquitectura de la empresa y en los ejes del cambio administrativo. En este sentido, la empresa debe convertirse en una organización emprendedora, no se trata de modificar un sistema concreto de la misma; sino de aprender a gestionarla bajo unos parámetros diferentes. El ritmo en que los individuos y las organizaciones aprenden se convertirá en la única ventaja competitiva sostenible Stata, citado por Morena (1998) por (Stata, citado por Morena, (1998).

Cada uno de los aspectos antes citados, brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes con auténtica capacidad de funcionamiento; sin embargo, debe existir un aprendizaje apto para perfeccionar

continuamente las habilidades a fin de alcanzar sus mayores aspiraciones. Esta perspectiva macro es importante para los gerentes por cuanto laboran en entidades que operan con estructuras y características propias así como integran parte importante del panorama social y la habilidad para entenderlos en su globalidad, permitirán que los directivos sean más efectivos en su desempeño.

De la realidad antes descrita, no escapan las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, dedicadas a las actividades de perforación, mantenimiento y rehabilitación de pozos al servicio de la industria petrolera tanto nacional como internacional, en las cuales a través de la implementación de la técnica de observación directa y entrevistas no estructuradas al personal general, se evidenciaron debilidades, dado que necesitan actualizar la información utilizada al momento de impartirla, por cuanto sus empleados necesitan de la orientación y supervisión para coordinar el trabajo, resolver problemas y mejorar métodos, aun cuando parte de este personal, realiza un mínimo de esfuerzo en buscar apoyo en las técnicas y herramientas de la gestión del conocimiento.

Considerando lo antes expuesto, en las empresas de servicio objeto de estudio, se evidencian además factores relacionados con la generación y transferencia del conocimiento; tales como: desconocen a profundidad lo que es la técnica gestión del conocimiento, por cuanto adolecen de políticas de desarrollo del recurso humano, las estructuras jerárquicas son generalmente rígidas y tradicionales, predomina una falta de una visión al cliente, es decir, dirigen sus esfuerzos sólo hacia la satisfacción del consumidor y no de sus empleados, impera un mal manejo de la información y la tecnología, no existe una cultura de trabajo en equipo y; en mucho de los casos no se delegan responsabilidades basadas en la confianza hacia el recurso humano.

Bajo estas circunstancias las empresas de servicio del Municipio Lagunillas se han orientado a la búsqueda de mecanismos que les permitan promover e incrementar el capital humano para innovar, aún así se aprecia poco esfuerzo en buscar y seleccionar aquella información importante, para sistematizar y esquematizar el conocimiento optimizándolo y emplearlo eficientemente en beneficio de la empresa.

1.1.2. Formulación del Problema

Ante esta realidad, el problema que aborda la presente investigación puede sintetizarse por medio de las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes para empresas del sector servicio, Municipio Lagunillas del Estado Zulia?, para dar respuesta a este planteamiento, es necesario conocer:

¿Cuáles son los factores que inciden en la necesidad de gestionar el conocimiento en las empresas objeto de estudio?

¿Cuáles son las actividades que emprenden para la generación de conocimiento las empresas de servicio analizadas?

¿Cuáles son los mecanismos de transferencia de conocimiento que se emplean en las empresas estudiadas?

¿Cuáles son los elementos que intervienen en la generación y transferencia de

conocimiento en las empresas de servicio analizadas?.

2. Justificación de la investigación

En la actualidad, existen muchas organizaciones que no utilizan directamente todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día los cambios establecidos por la dinámica de mercado, dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos de generación y explotación del conocimiento, y la cultura instaurada no ayuda al uso de ese conocimiento, por lo que es muy probable que existan ventajas potenciales que no han sido consideradas a explotar o las estrategias establecidas no las apoyan directamente. Por lo tanto, en esta nueva realidad se impone la necesidad de contar con capacidades para una continua y profunda adaptación y renovación sistémica; debido que al aplicar nuevos conceptos gerenciales se podrá, en períodos de tiempo relativamente cortos, mejorar la calidad de los servicios de aquellas empresas que deseen mantener su liderazgo, de abrir las puertas a nuevos conocimientos y ser altamente competitivas. En este sentido, la presente investigación se justifica desde varias perspectivas.

En el ámbito teórico, se considera relevante por cuanto se realiza un análisis exhaustivo de los fundamentos teóricos que definen y caracterizan la gestión del conocimiento desde el enfoque de las organizaciones inteligentes, haciendo énfasis en los principios, procesos y factores que permiten gestionarlo.

La metodología, se justifica por cuanto se emplearan técnicas y procedimientos de investigación científica, lo cual permitirá establecer el alcance de la problemática existente, formular objetivos coherentes, desarrollar técnicas efectivas para la recolección y análisis de la información; a fin de obtener conclusiones y recomendaciones.

Desde el punto de vista práctico, es importante la realización de este estudio debido a que permitirá la aplicación de un método científico encaminado a abordar la problemática existente en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas, aportando soluciones concretas y factibles de aplicar. Igualmente, los resultados obtenidos en la misma permitirán a cada supervisor de manera individual, precisar si su gestión laboral, se ajusta a las necesidades de la empresa.

3. Objetivo de la Investigación

3.1. Objetivos Generales

Determinar los mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes en las empresas del sector servicio, Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los factores que inciden en la necesidad de gestionar el conocimiento en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

2. Examinar las actividades que emprenden para la generación de conocimiento las empresas servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

3. Describir los mecanismos de transferencia de conocimiento que se emplean en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

4. Analizar los elementos que intervienen en la generación y transferencia de conocimiento en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes del Estudio

A continuación, se presentan en forma resumida investigaciones realizadas con anterioridad que guardan estrecha relación con la presente y que constituyen un aporte valioso para lograr los objetivos propuestos y comprender el proceso investigativo.

En este orden de ideas, Bermúdez, O. (2005), tituló su trabajo especial de grado: “La capacidad de gestión de las pymes del sector camaronero como organizaciones inteligentes”, siendo una tesis Doctoral, presentada ante la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. El propósito de la investigación consistió en analizar la capacidad de gestión de las Pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector Camaronero como organizaciones inteligentes. Las bases teóricas de la investigación fueron los trabajos de Senge (1999); Maturana (2002); Silicio, Casares y González (1999).

La metodología utilizada estuvo sustentada bajo un tipo de investigación de campo, descriptiva, transeccional. Para la recopilación de la información se utilizó la triangulación metodológica, con diferentes fuentes de información; encuesta, observación y documentos de campo. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica cuali-cuantitativa. Para la confiabilidad del instrumento, se utilizó la prueba de Kuder-Richarson, dando un resultado de 0.95. La muestra estudiada fueron las pymes del sector camaronero ubicadas en el Estado Zulia, registrada en la base de datos de Inapesca, (2003), y afiliadas a la Asociación de Productores de Camarones del Occidente (ASOPROCO).

Los resultados y conclusiones obtenidos permitieron señalar que las pequeñas y medianas empresas camaroneras para ser consideradas inteligentes deben reforzar su capacidad de gestión de la información y la capacitación y entrenamiento de su recurso humano, con el propósito de capturar la información y convertirla en conocimiento, de igual forma la industria debe reforzar su liderazgo hacia la conversión de líderes flexibles y sistémicos, fortalecer la conformación de redes de cooperación y alianzas, y consolidar su infraestructura de operación, para consolidar su posición en los mercados internacionales.

Así mismo, Miele, G. (2010), realizó una investigación doctoral bajo el título de: “Gestión del conocimiento como estrategia para inversión en el mercado de capitales de las cajas de ahorro, siendo su propósito analizar la gestión del conocimiento como estrategia para la inversión en el mercado de capitales de las cajas de ahorro, sustentados en planteamientos teóricos de Riesgo (2006), North y Rivas (2006), López (2005), Chiavenato (2005), Robbins (2005), Garay y Llanos (2007), Suárez (2005), Alexander, Sharpe y Bailey (2006), Cabrera (2005), y Montenegro (2009).

Metodológicamente, fue de tipo descriptiva y de campo, con diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 78 miembros del

Consejo de Administración y Vigilancia de las Cajas de Ahorro del Estado Trujillo, para lo cual se seleccionó una muestra de cuarenta y cuatro (44) gerentes con responsabilidades gerenciales. Para la recopilación de los resultados se construyó un instrumento con 91 ítems, con una escala tipo Likert, aplicado a los gerentes de dichas organizaciones. Fue validado mediante la técnica de juicio de once (11) expertos, con análisis discriminadorio de ítems, a los cuales se le aplicó la prueba t de Student. Se determinó su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha Cronbach ($\alpha=0.978$), el cual refleja consistencia y equilibrio del instrumento.

Los datos fueron tabulados en frecuencias absolutas y porcentuales, procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas con medidas de tendencia central y de dispersión. Los resultados indican alta valoración en cuanto a la forma como los miembros de las organizaciones estudiadas gestionan el conocimiento, mientras que un bajo nivel en cuanto a la inversión de sus excedentes en el mercado de capitales, por lo cual se generaron lineamientos estratégicos y operativos para fortalecer la gestión del conocimiento e incentivar la inversión, ya que no existe entre ellos una cultura bursátil establecida, lo que les impide realizar con fluidez y confianza sus colocaciones financieras en dicho mercado.

Por su parte, González, J. (2010), tituló su tesis doctoral: “Gestión del conocimiento como base del sistema integral de la calidad en las empresas manufactureras”. Siendo su propósito determinar la gestión de conocimiento como base del sistema integral de la calidad, en las grandes empresas manufactureras del Estado Trujillo. De acuerdo a la metodología utilizada, la investigación se enfoca bajo el paradigma cuantitativo de tipo descriptivo, de diseño de campo, transversal y no experimental. La población estuvo conformada por 50 gerentes en los niveles medio y alto, quienes dirigen las seis 6 grandes empresas manufactureras; se consideró un censo poblacional. La técnica de recolección de datos fue la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario, conformado por 67 ítems con 5 alternativas de respuesta, validado mediante la técnica de validación de juicio de expertos y constructo-discriminatorio; la confiabilidad se realizó mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,9932.

Para el análisis de resultados, se utilizó la estadística descriptiva con los parámetros media y coeficiente de variación, a través de baremo. El análisis de resultados permitió concluir, que existen categorías media alta con un coeficiente de variación medio bajo, según la media de las variables gestión de conocimiento y sistema integral de la calidad en las empresas estudiadas, con una ligera diferencia a favor de la segunda, además algunos indicadores de ambas variables se presentaron no tan fortalecidos, con respecto a los promedios de las dimensiones a las cuales pertenecen; ello permitió generar una serie de lineamientos basados en la gestión del conocimiento para el logro de la mejora continua en el sistema integral de la calidad de las grandes empresas manufactureras del estado Trujillo.

Así mismo, Valero, T. (2010), tituló su investigación: Optimización del capital intelectual y gestión del conocimiento en los institutos de educación superior, cuyo propósito consistió en determinar la relación entre el capital intelectual y la gestión del conocimiento en los IES públicos del Estado Trujillo.

La investigación fue descriptiva correlacional con diseño no experimental

transeccional descriptivo, sustentado en las teorías López (2005), Riesco (2006), Soto y Col. (2006), para el capital intelectual y Riesco (2006), Robbins (2005), Guédez (2006) y Tirso (2008), para la gestión del conocimiento. La población estuvo representada por 44 gerentes de los IES, realizándose un censo poblacional. Los datos fueron recabados a través de dos cuestionarios tipo Likert, validados por expertos con una confiabilidad de Cronbach de 0.937 para la variable capital intelectual y de 0.937 para la gestión del conocimiento. Los datos obtenidos se procesaron, interpretaron y analizaron utilizando la estadística descriptiva (media, mediana, moda y desviación); así como la construcción de baremo contentivo del rango posible de valores para interpretar los mismos.

Se constató como moderado tanto el desarrollo del capital intelectual, como el proceso de gestión del conocimiento. También se detectó la existencia de una relación positiva y considerable entre las variables de (0.70). Luego se formularon los lineamientos estratégicos que permitan la optimización del capital intelectual y el desarrollo de la gestión del conocimiento, para lograr el manejo eficaz y eficiente del conocimiento y su vinculación con el entorno. Finalmente, se emitieron algunas conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización de la investigación.

Las evidencias de las investigaciones anteriores, sirvieron de soporte investigativo para analizar las variables objeto de estudio, ya que las mismas guardan relación con los fines que se persiguen al realizar esta investigación. Así mismo, constituyen un aporte valioso para la conformación del marco teórico, ya que proporcionan información secundaria sobre los fundamentos teóricos que explican y caracterizan los diferentes aspectos relacionados con los mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes. Por otra parte, muestran los procedimientos metodológicos a seguir a fin de lograr los objetivos planteados.

2. Bases Teóricas

Conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995), recorren desde los fundamentos de la epistemología occidental derivados del pensamiento de Platón y Aristóteles hasta la estrategia basada en los recursos. Muestran la evolución de los conceptos con base en los contextos y visiones en los que el conocimiento es aplicado. Consideran al conocimiento como el proceso humano dinámico que justifica la creencia personal con relación a la verdad. En tal sentido consideran que el conocimiento:

- (a) Quiere decir respeto a las creencias y compromisos.
- (b) Está en función de la actitud, perspectiva o intención específica.
- (c) Está relacionado con la acción. Es siempre conocimiento con algún fin.
- (d) Quiere decir respeto al significado. Es específico al contexto relacional.

Para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento “es una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores”. Adicionalmente, los autores antes

citados señalan que en las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.

Lo que inmediatamente deja claro la definición es que ese conocimiento no es simple, debido a que es una mezcla de varios elementos; es un flujo al mismo tiempo que tiene una estructura formalizada; es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica. El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de nuestra impredecibilidad. Aunque se suele pensar en activos definibles y concretos, los activos de conocimiento son mucho más difíciles de manejar. El conocimiento puede ser visto como un proceso (flujo) o como un stock.

En este orden de ideas, Maturana y Varela (1984), definen el conocimiento como: “las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor”.

Cabe destacar un punto importante en el concepto de conocedor establecido en la definición anterior. Este concepto indica que las personas son los catalizadores del conocimiento, por lo tanto al no poder interactuar directamente con el conocimiento, será necesario desarrollar los medios y acciones necesarias para poder interactuar con las personas.

Para Muñoz y Riverola (1997), citado por Carrión (1999), el conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada. En tal sentido, el conocimiento lo definen como “un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal”. En tal sentido, el conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

Otra definición sobre el término es la aportada por Morera (1998), quien lo define como “información que posee valor para la organización”. Según este autor, para incrementar el valor del conocimiento, se debe:

1. Crear una organización que aprende de sí misma, la habilidad de aprender es una ventaja distintiva que el conocimiento compartido genera. Con el aprendizaje se llega a una mayor innovación y creatividad, más rápida toma de decisiones, mejor orientación hacia el cliente y una mayor capacidad de respuesta a los nuevos cambios del entorno comercial.

2. Crear una empresa con disposición de aprender de su propia gestión, para así aprovechar la información y su valor humano, quien deberá aprender desde una perspectiva práctica, las distintas facetas de información, tecnología, procesos empresariales y planteamientos estratégicos. Para lo cual, el valor humano debe desarrollar su inteligencia emocional por medio de:

- (a) Conocerse a sí mismo, es decir, tener una idea cabal de sus habilidades y una marcada confianza en sí mismo.

- (b) Autorregulación, fundamentado en la habilidad para manejar las emociones de modo que fácilmente pueda manejar y recuperarse de sus emociones.

(c) Motivación, consiste en utilizar las preferencias para orientarse y avanzar hacia los objetivos propuestos, para tomar iniciativas frente a contratiempos y posibles frustraciones.

(d) Empatía, relacionada con la capacidad de percibir lo que sienten los demás y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

(e) Habilidades sociales, referido al empleo de habilidades para persuadir y dirigir, negociar y trabajar en equipo, es decir, interactuar con facilidad.

Además, las organizaciones tienen que aprender y adoptar nuevos avances tecnológicos, para lo que se requieren sistemas de información (transferencia de información) es decir absorción del conocimiento.

En relación al conocimiento humano Sveiby (1998), explica que puede ser visto como una especie de jerarquía donde la base representaría en la capacidad (la más común) en el centro la competencia y, finalmente, en el vértice, la pericia (la más rara). La pericia es intransferible. El poder de la pericia está en la forma como influencia el modo de pensar y el comportamiento de las personas.

Gestión del conocimiento

Debido a lo novedoso del término “gestión del conocimiento”, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:

Según Davenport (1999), citado por Pavez (2000), la gestión del conocimiento “es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”. Según Malhotra, citado por Pavez (2000), encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos.

De acuerdo con Saint-Onge, citado por Pavez (2000), es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual. Mientras que para el autor Sveiby, citado por Pavez (2000), la gestión del conocimiento: “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”. Según Carrión (1999), la gestión del conocimiento es “el conjunto de procesos y sistemas que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.

Parece claro que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo. En tal sentido, se comprende que gestionar el conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo.

Por su parte, Stoner y Freeman (1992), afirman que la gestión del conocimiento es: “un proceso que consiste en administrar continuamente el conocimiento de todo

tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener”.

En este mismo orden de ideas, Pavez (2000), considera que la gestión del conocimiento debe ser entendida como: “la instancia de gestión mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es por ello que entender cómo estructurar las iniciativas de gestión del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización.

Finalmente, Koontz (1995), señala que gestión del conocimiento: “Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”.

Objetivos de la gestión del conocimiento

De acuerdo con Davenport (1999), algunos objetivos de la gestión del conocimiento son los siguientes:

- (a) Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- (b) Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- (c) Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- (d) Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- (e) Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- (f) Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Estos objetivos se ven complementados a través de actividades de apoyo, tales como el desarrollo de una gama de proyectos organizacionales, los cuales deben obedecer los objetivos generales en términos de los intereses y capacidades.

Basados en la definición de la gestión del conocimiento como un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas oportunidades, Quintas y otros (1997), proponen una serie de objetivos y actividades que se deben cumplir dentro de la gestión del conocimiento de una empresa.

- (a) Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- (b) Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
- (c) Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- (d) Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del

conocimiento.

Principios de la gestión del conocimiento

Davenport (1999), enfoca la gestión del conocimiento desde un punto de vista pragmático describiendo diez principios generales para el gestionamiento del conocimiento, los cuales, una vez comprendidos por una organización, pueden servir de base para generar estrategias y tácticas detalladas. Éstos principios son:

1. Gestionar el conocimiento es costoso. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son:

(a) Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.

(b) Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, entre otros.

(c) Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.

(d) Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento.

(e) Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento

Aún cuando generar el conocimiento es costoso, por cuanto requiere capturar, adicionar valor, categorizarlo, desarrollar infraestructura y educar a los empleados; la reflexión obvia es que no emprender acciones de esta naturaleza es más costoso aún.

2. La gestión efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología. A pesar de los avances en la inteligencia artificial, no puede decirse aún que se tenga una máquina que pueda reemplazar a los humanos completamente. Los hechos demuestran que las organizaciones que desean una efectiva gestión de su conocimiento, requieren una alta dosis de esfuerzo humano. Los humanos son muy buenos para ciertos tipos de actividades, los computadores lo son para otras.

Los humanos se acoplan mejor en ciertos aspectos del manejo del conocimiento cuando se busca entenderlo, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, los humanos son la mejor opción. Los computadores y los sistemas de comunicación, por otra parte, son buenos para otro tipo de tareas, por ejemplo para la captura, transformación y distribución de conocimiento altamente estructurado que cambia rápidamente. Dada esta mezcla de habilidades, se requiere construir ambientes de gestión de conocimiento "híbridos" en los que se utilice tanto a personas como a computadores de manera complementaria.

3. La gestión del conocimiento es altamente política. No es para nadie un secreto que "el conocimiento es poder" y, por lo tanto, no sorprende que la gestión del conocimiento tenga un trasfondo altamente político. Si el conocimiento está asociado con el poder, el dinero y el éxito, entonces también está asociado con intrigas, "lobbying" y tratos velados. Algunos gerentes desprecian la política alegando que ellos solos pueden encontrar la solución. Pero un gestor del conocimiento astuto debe

reconocer y cultivar la política. El hará lobby para lograr el uso y la valoración del conocimiento, hará negocios entre quienes tienen el conocimiento y quienes lo utilizan, cultivará la opinión de ciertos líderes de gran influencia para que sean quienes adopten las propuestas nuevas sobre gestión del conocimiento. Al nivel más alto, tratará de moldear la manera como se gobierna el conocimiento para su mejor utilización en la organización.

4. La gestión del conocimiento requiere de ingenieros de conocimiento. Los recursos clave de un negocio como el trabajo y capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gestión. El conocimiento no puede ser bien gestionado hasta que algún grupo en la empresa tenga la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo está el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento.

La función de gestión del conocimiento pudiera inspirar resentimiento y preocupación en una organización si buscara ensamblar y controlar todo el conocimiento. El objetivo de la gestión del conocimiento debe ser solamente el de facilitar la creación, distribución y uso del conocimiento por otras personas. Además los ingenieros de conocimiento no deben dar a entender por sus palabras o acciones que son más "instruidos" o que poseen más conocimiento que ningún otro en la organización. El ingeniero del conocimiento trabaja preferiblemente en equipo para desarrollar un proyecto.

Los proyectos consisten en la construcción (análisis de viabilidad, adquisición de conocimientos, conceptualización, formalización, diseño, implementación, validación, mantenimiento) de sistemas basados en conocimientos. Es decir, construcción de sistemas software siguiendo la metodología y métodos de la ingeniería del conocimiento, así como también, usando sus técnicas y herramientas propias. El trabajo que el ingeniero del conocimiento realiza dentro del grupo es:

- Planificación, gestión y control de proyecto.
- Iteración con los directivos, expertos y usuarios.
- Análisis de viabilidad, adquisición de conocimientos y conceptualización.
- Ayuda y asesora en la formalización del sistema y el diseño de software.
- Supervisa la implantación.
- Realiza la validación.
- Guía y supervisa la evaluación por parte de los usuarios.
- Controla y supervisa la documentación del proyecto, del trabajo interno, para los clientes y manual de usuarios.
- Planificación y control de versiones sucesivas de sistemas.

5. La gestión del conocimiento brinda más beneficios a partir de "mapas" que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías. Existe la tentación en la gestión del conocimiento de crear un modelo jerárquico o arquitectura del conocimiento similar a una Enciclopedia, la cual gobierna la colección y categorización del conocimiento. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han tenido mejores resultados dejando que el mercado del conocimiento actúe mediante sencillamente proveer y ubicar el conocimiento que sus clientes parecen querer.

La dispersión del conocimiento tal como se describe en un mapa puede ser ilógica, pero es más útil para un usuario que un modelo hipotético de conocimiento que sea bien entendido por sus creadores, pero que tal vez nunca se llegue a implantar completamente. La ubicación del conocimiento organizacional es la actividad individual que probablemente más influye en que haya mayor acceso al mismo.

Dejar que el mercado funcione quiere decir que los gerentes de conocimiento tratan de hacer el conocimiento tan atractivo y accesible como sea posible y luego observan qué tipo de conocimiento es solicitado y con qué términos específicos.

6. Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia son acciones no naturales. Algunas veces sorprende el hecho de que el conocimiento no es compartido o no se utiliza, pero se podría ejercer mejor la función de gestores de conocimiento si se reconociera que la tendencia natural es la de esconder el conocimiento que se posee y mirar con sospecha a los demás. Para poner el conocimiento en un sistema y buscar el conocimiento de otros se necesita no solamente tratar sino, además, conducir un gran esfuerzo motivador para lograr ese objetivo.

Si un gerente del conocimiento está consciente de este principio, no debe dar por hecho que el conocimiento se comparta. No debería asumir que con instalar Lotus Notes, automáticamente cambiará la actitud de los usuarios y comenzarán a compartir, o que hacer la información disponible necesariamente hace que la gente la utilice. Se debe estar consciente de que compartir y utilizar el conocimiento y la información, tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, compensación, entre otros.

7. La gestión del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento. Es importante direccional y mejorar el proceso genérico de la gestión del conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aun hasta procesos transaccionales tales como configuración de órdenes y precios. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gestión del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio.

8. El acceso al conocimiento es sólo el principio. Si el acceso al conocimiento fuera suficiente, habría largas filas a la entrada de las bibliotecas. El acceso es importante, pero la gestión exitosa del conocimiento también requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era de la información.

Para que los consumidores o clientes del conocimiento presten atención al conocimiento, deben llegar a ser más que receptores pasivos. Se puede lograr un contacto más estrecho con el conocimiento al tener que resumirlo o reportarlo a otros, utilizando juegos basados en roles y juegos basados en el uso del conocimiento, y recibiendo el conocimiento por contacto estrecho con los proveedores del mismo. Esto es particularmente importante cuando el conocimiento que se va a recibir es tácito.

9. La gestión del conocimiento nunca termina. Los gestores del conocimiento pueden sentir que si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gestión del conocimiento son

de nunca acabar. Tal como ocurre con la gerencia de personal o financiera, nunca llega el momento en que se pueda decir que el conocimiento está completamente administrado o gerenciado.

Una razón por la cual la gestión del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo. Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio.

Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular de conocimiento. Mientras transcurre el tiempo para terminar, pudiera ser que las necesidades hayan cambiado completamente. En vez de esto, las descripciones de ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y sólo tan extensa como su uso lo requiera.

10. La gestión del conocimiento requiere un contrato de conocimiento. No es claro en muchas organizaciones quién es el dueño o quién tiene el derecho de uso del conocimiento de sus empleados. ¿Es comprado o alquilado?; ¿es todo el conocimiento en la cabeza del empleado propiedad del empleador?; ¿qué hay del conocimiento almacenado en archivadores o discos de computador?; ¿qué hay del conocimiento de los consultores, mientras están prestando el servicio?. Pocas empresas tienen políticas que tengan en cuenta estos asuntos.

Muchas organizaciones han retenido el conocimiento de sus empleados como propiedad de la corporación. Si embargo, muchos cambios han hecho ese enfoque más difícil. Los empleados cambian con más frecuencia a nuevos empleos y organizaciones, la distinción entre la vida del trabajo y del hogar es menos acentuada, hay más trabajadores de contingencia.

De cualquier manera, pocas empresas han hecho un buen trabajo para extraer y documentar el conocimiento de sus empleados en el pasado. Si el conocimiento está llegando a ser un recurso más valorado en las organizaciones, debiéndose prestar más atención a los aspectos legales de la gestión del conocimiento. Posiblemente el mayor problema en aumentar los aspectos legales de la gestión del conocimiento será el aumento del número de abogados que requieran. La rama de la propiedad intelectual es el campo de mayor crecimiento en la profesión legal y crecerá aún más rápido.

Características de la gestión del conocimiento

Las principales características de la gestión del conocimiento, según Lorience, M. y Muñoz, B. (2003), se pueden resumir en:

(a) Conocimiento del capital intelectual, como la suma de:

- Capital humano: Capital humano. Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

Según Smith, citado por Carrión (1999), el capital humano, esté referido a las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes". Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización. Por su parte Viedma (2002), expone que el capital humano, se refiere a la educación, experiencia, "know how", conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa, ya que pertenecen a los trabajadores, estos al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. En el capital humano residen los conocimientos tácitos de la organización.

- Capital estructural: Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Para Smith, citado por Carrión (1999), el capital estructural, está referido a las "capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado". Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

En este mismo orden de ideas, Viedma (2002), señala que se refiere a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, entre otros).

- Capital relacional: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

Este componente del capital intelectual es caracterizado según Smith, citado por Carrión (1999), como la profundidad (penetración), ancho (cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales". Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales.

Finalmente, Viedma (2002), manifiesta que refiere a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente, como es el caso de las marcas comerciales.

(b) Subjetividad: así como la información es de carácter objetivo por ser un

conjunto de datos relacionados, el conocimiento tiene como principal característica la subjetividad, ya que se refiere al entendimiento, sabiduría, inteligencia.

(c) Sistema basado en las personas, en la participación y la gestión de las propias competencias: Convertir los activos intelectuales del personal en fuerzas altamente productivas, centradas en el intercambio y participación del conocimiento entre su personal, así como en su formación continua.

En tal sentido, Lorience, M. y Muñoz, B. (2003), señala el sistema basado en las personas comprende:

- Compromiso de la alta dirección con la implantación del proceso de gestión del conocimiento.

- Participación activa del personal: comunicar los nuevos cambios y procesos a todo el personal, que los acepten y participen en el re-diseño de procesos.

- Formación continua: asistencia a cursos y congresos y celebración de encuentros para el intercambio y compartimiento de conocimiento.

- Plan de comunicación: elaboración de planes tanto de comunicación interna como externa.

- Responsabilidades: detección, selección y síntesis del conocimiento; transformar la información en conocimiento e innovación.

- Promover el cambio de conocimiento entre el personal de la unidad de información.

De lo antes expuesto, se comprende que la clave del éxito de la gestión del conocimiento es plantear la gestión de los recursos humanos como generadores de saber: las personas que integran la organización compartirán su saber para enriquecerse mutuamente y permanecerá cuando las personas no estén en la organización. Para ello será necesaria una buena gestión de la motivación, del trabajo en equipo y la creación de un ambiente de trabajo óptimo que facilite el intercambio de ideas, la capacidad de aprendizaje y que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos.

(d) Proceso institucionalizado: Aunar información y gestión de recursos humanos de tal forma que toda la información esté disponible y se pueda utilizar y renovar en cualquier momento y lugar por cualquiera de las personas que forma parte de la organización. A tal efecto, en la organización se deben generar:

- Mapa de procesos general en función de las actividades de la unidad de información. En aquellos casos en los que sea necesario se definirán también los subprocesos que componen los procesos y las actividades que componen los subprocesos.

- Procedimientos: instrucciones de trabajo y normas que completan los procesos (control de documentos, control de registros, entre otros).

(d) Sistema apoyado en herramientas tecnológicas: bases de datos, internet, programas de gestión de contenidos, entre otros.

Entre las tecnologías que caracterizan la gestión del conocimiento se encuentran:

- Herramientas informáticas: equipos, programas, soluciones informáticas orientadas a una mejor gestión de la información, al mejor tratamiento y gestión de documentos, imágenes, entre otros.

- Espacio virtual: disponer de un espacio en internet para poder difundir el conocimiento.

- Bases relacionales de conocimiento: creación de bases de datos en las que se recoja el conocimiento de la organización. Motor de búsqueda que permita localizar y hacer accesible la información que contienen estas bases de datos.

En cuanto a la gestión de contenidos, estas son definidas por Soy, Cristina (2002), como “crear, seleccionar, clasificar, editar - publicar, acceder, revisar - actualizar y evaluar - actualizar de un conjunto de recursos informáticos relacionados y ordenados”. Así mismo, expone que el plan de contenidos comprende:

- Creación de una intranet, a través de la cual se podrán prestar más servicios a los usuarios, así como también una mayor participación de los mismos, entre otros.

- Procesos de actualización de los contenidos a través de herramientas informáticas de gestión de contenidos que simplifican las tareas de actualización y reducen el tiempo en los procesos de actualización de la información en la intranet.

Adicionalmente, Cobos, R.; Esquivel, J. y Alamá, Xavier (2005), manifiestan que los sistemas informáticos involucrados en el proceso de la gestión del conocimiento, deberán cumplir en mayor o menor medida con dos características técnicas:

- Facilitar el trabajo colaborativo de los usuarios involucrados en el proceso de la gestión del conocimiento.

- Establecer una estructura robusta para la administración de la información que integra el conocimiento a gestionar.

Estas dos características han servido como fundamento para la gestión del conocimiento tanto en el campo comercial como en el ámbito de la investigación tecnológica.

Factores que inciden en la gestión del conocimiento

Senge; citado por Nonaka y Takeuchi (1995), afirman que existen cuatro factores clave en torno a la necesidad de gestionar el conocimiento a nivel organizacional, siendo estos los siguientes:

1. Intención: La organización debe tener la intención explícita de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida. Dentro de las intenciones se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y utilidad de los activos de conocimiento.

2. Autonomía: La organización debe permitir algún nivel de autonomía en sus individuos, lo cual fomente las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.

3. Fluctuación y caos creativo: La organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones auto impuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. El caos se genera naturalmente cuando la

organización sufre una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas.

4. Redundancia: La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vistas establecidos por las personas que conforman los equipos permite compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

Fases del Proceso de Gestión del Conocimiento

Menciona Pavez (2000), que “la gestión del conocimiento puede ser descrita como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientadas a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” donde:

1. Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, entre otros), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. La fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I & D, proyectos, descubrimientos, entre otros) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, entre otros).

2. Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés, pudiendo ser organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: interés, práctica y acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitadas y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.

3. Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas:

- Generación: Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.

- Codificación: Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, entre otros). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.

- Transferencia: Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o

una intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo temporales (Vencimiento), de distancias y sociales.

4. Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de accesos simples y complejos, tales como mapas de conocimientos portales de conocimiento o agentes inteligentes.

5. Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

6. Usar: El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación. Cabe destacar que el proceso de Gestión del conocimiento propuesto se centra en la generación del valor, por lo que el centro de dirección del proceso es el negocio.

Sobre el proceso descrito anteriormente, es posible desarrollar el concepto de proyecto de gestión del conocimiento, el cual tiene como objetivo generar las instancias que reflejen de manera práctica cada una de las etapas del proceso.

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. Por esto, al considerar la implantación de gestión del conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

La gestión del conocimiento requiere de la determinación de objetivos y tareas claras y precisas que permitan direccionar la actuación de los miembros de la organización, en tal sentido, a continuación se exponen los fundamentos teóricos conceptuales relacionadas con los fines últimos y la forma como lograr alcanzarlos.

Transferencia de Conocimiento.

La transferencia del conocimiento es otra de las actividades que forman parte de la gestión del conocimiento. La transferencia de conocimiento, hace referencia al conocimiento que es comunicado desde un agente a otro. Este proceso tiene lugar a su vez entre individuos o entre grupos y la organización en general.

Durante mucho tiempo, la transferencia de conocimiento se realizó a través de mecanismos de comunicación informal. El conocimiento pertenecía al que lo poseía, quien a fuerza de costumbre disponía de él de manera inconsciente, sin poner por escrito sus principales fundamentos. La tradición oral bastaba y se transmitía con más o menos éxito las bases de un oficio, de un servicio o las claves de un conocimiento poco frecuente. En el caso de los obreros cualificados, el conocimiento se transmitía mediante la experimentación y los consejos, pero eran pocos los que formalizaban sus

técnicas. Los secretos del oficio se aprendían, se exploraban sin ayuda de un soporte escrito, mediante la única transferencia del conocimiento del maestro.

En la actualidad, la transferencia del conocimiento tácito se puede lograr mediante la creación de relaciones basadas en las interacciones personales y/o sociales, así como también mediante el diseño de las organizaciones de manera tal que el conocimiento pueda ser compartido. La transferencia del conocimiento tácito es para Winter (1987), susceptible de enseñanza, si bien no puede articularse fácilmente. Para que este conocimiento pueda ser transmitido es necesario que los individuos aprendan mediante la imitación o la emulación del comportamiento, lo cual significa que su transferencia se realiza mediante la comunicación verbal cara a cara y la práctica en el centro de trabajo.

Visto el proceso de transferencia del conocimiento desde una perspectiva de comunicación, hay que considerar los mecanismos que se utilizan para realizar este proceso y los elementos que participan en el mismo: los atributos de la fuente, receptor y los componentes del contexto que rodean la transferencia.

El conocimiento es transmitido mediante mecanismos de comunicación formal o medios estructurados, tales como: libros, documentos y reuniones programadas, y medios informales como la relación interpersonal que va desde conversaciones hasta el aprendizaje. Los mecanismos formales cuentan con una infraestructura visible y definida: cables, casilleros, antenas de satélite, oficinas postales, direcciones, buzones electrónicos, entre otros. A juicio de Davenport y Prusak (2001), los mecanismos informales son menos visibles, de hecho las conversaciones en los pasillos o en cualquier otra área son a menudo oportunidades para la transferencia de conocimiento. Aunque parte de las conversaciones tratan sobre deportes o el tiempo, la mayoría de las charlas en esos sitios se centra en el trabajo, la gente intercambia preguntas sobre proyectos e ideas actuales y pide consejo sobre cómo resolver problemas.

Es importante considerar que, aunque los medios de comunicación son relevantes para la transferencia del conocimiento, éstos no garantizan su aplicación. Aunque la tecnología de la información no desempeñe un papel prominente en el análisis explícito, autores como Castells (1999), señala que existe un acuerdo generalizado de que la comunicación en línea y la capacidad de almacenamiento de los ordenadores son poderosas herramientas para desarrollar la complejidad de los vínculos organizativos entre el conocimiento tácito y explícito. No obstante, en las últimas décadas los expertos en administración de empresas se han percatado de la importancia del conocimiento tácito, considerándose decisivo para la mejora de los resultados.

El bajo costo de los ordenadores y las redes han creado una infraestructura potencial para el intercambio de conocimientos y han abierto importantes oportunidades de gestión de conocimiento. Mediante el uso de la red Internet, de manera específica a través del correo electrónico, grupos de trabajo virtuales y las redes pueden dotar a las personas con conocimiento y pueden visualizar a aquellos que deben compartirlo a grandes distancias. Se debe recordar que las nuevas tecnologías de información y comunicación sólo es el medio y el sistema de almacenamiento para el intercambio de conocimiento, pero no genera conocimiento y

no puede garantizar, ni siquiera promover la transferencia del mismo o su intercambio en una cultura organizativa que no favorezca esas actividades. El medio no es el mensaje y no garantiza siquiera que habrá un mensaje.

De los actores que participan en el proceso de transferencia del conocimiento, la fuente es el más importante ya que es el que cuenta con el conocimiento necesario que será transferido, se espera de la fuente su capacidad de transmitir el mensaje y su deseo de compartir su conocimiento. Por su parte, el receptor del conocimiento ha sido analizado por Chohen y Levinthal (1990) en términos de la capacidad de asimilación. Estos autores argumentan que, tanto a nivel individual como a un nivel organizativo, la capacidad de asimilación depende de la habilidad del receptor para añadir un nuevo conocimiento al ya existente y, la eficiencia con la que éste se transfiere depende precisamente de esa capacidad.

Además, la eficiencia para añadir nuevo conocimiento al ya existente puede aumentar cuando éste es expresado en términos de lenguaje común. Por ello, es importante localizar mecanismos por los cuales se pueda codificar y transferir el conocimiento tácito en un lenguaje accesible para el receptor. La transferencia del conocimiento, desde esta perspectiva es considerada por Leonard-Barton (1988), como un proceso complejo que requiere tiempo, esfuerzo y recursos internos, específicamente en la parte receptora, para asimilarlo.

Por tanto, Cohen y Levinthal (1990), señalan que es difícil evaluar, absorber y utilizar el conocimiento importado si una empresa no cuenta con la capacidad interna para hacerlo. También es muy común que alguien comprenda y absorba conocimiento nuevo pero que no lo use. Los motivos pueden ser varios: falta de respeto o confianza en la fuente es una razón importante, el orgullo, obstinación, falta de tiempo, falta de oportunidad y temor a correr riesgos, son otras de las razones.

Con respecto a los componentes del contexto de la transferencia, la cultura organizativa y el apoyo de la alta dirección son aspectos importantes según O'Dell y Grayson (1998) y Ruggles (1998) debido a que una cultura organizativa abierta y receptiva facilita la transferencia de una actividad desde un área de trabajo a otra.

Por su parte, los estudios de Szulanski (1996), Fiddler (2000), Gupta y Govindarajan (2000), sugieren que la riqueza de medios de comunicación utilizados para transferir el conocimiento, los atributos del conocimiento en sí y la poca distancia física entre un área organizativa y otras, son más relevantes que los aspectos relacionados con motivación de los participantes en el proceso de transferir el conocimiento. La transferencia del conocimiento no sólo es importante entre las empresas, también lo es dentro de ellas. El éxito de empresas, por tanto puede basarse en su habilidad para transferir el conocimiento que se encuentra en las rutinas organizativas. Si el conocimiento es el recurso primario en el cual se fundamenta la ventaja competitiva entonces su transferencia determina el periodo durante el cual su poseedor puede obtener beneficios de él.

Acciones para Soportar la Transferencia del Conocimiento.

Basados en la definición de la gestión del conocimiento como un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas

oportunidades para su transferencia, Quintas y otros (1997), proponen una serie de acciones o actividades que se deben cumplir dentro de la gestión del conocimiento de una empresa.

(a) Divulgación del conocimiento: para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.

(b) Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.

(c) Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.

(d) Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos entre otros)

(e) Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.

(f) Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas). Las actividades propuestas tienen influencia sobre diferentes niveles y funciones organizacionales. Para que la gestión del conocimiento tenga éxito, se deben combinar estas acciones con otras llevadas a cabo en diferentes partes de la organización y deben guardar coherencia entre sí. Éstos autores recalcan la necesidad de armonizar las acciones de la gerencia del conocimiento con los siguientes componentes organizacionales:

(a) Estructura y cultura organizacional: debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de comunidades con intereses afines, por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose a sí mismos en una fuente y depósito de conocimiento.

(b) Administración de personal: se requiere sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad, y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.

(c) Procesos del negocio: es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.

(d) Aplicación de tecnología: se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

Modelo de gestión para la creación del conocimiento

Entre los modelos expuestos para el establecimiento de la gestión del conocimiento en una empresa, se destacan: Gopal & Gagnon (1995) y Modelo de

Nonaka (1991).

El modelo planteado por Gopal & Gagnon (1995), señala que se transforma el conocimiento tácito -caracterizado por ser individual e intuitivo; constituido por modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas ni compartidas- en explícito, formal y sistemático; por lo tanto, fácil de comunicar y de compartir en un ciclo compuesto por tres etapas. Gopal & Gagnon (1995), dividen su modelo propuesto para la gestión del conocimiento en tres áreas de administración, siendo estas:

1. Administración del conocimiento. Constituye un encuentro o descubrimiento del capital intelectual de la organización, con el objetivo de establecer la situación actual del conocimiento (diagnóstico) y de definir la situación deseada.

2. Administración de información. Es la consolidación de la información como base del conocimiento; es decir, se busca establecer la calidad y las características que debe presentar la información para alcanzar la situación definida en la primera etapa.

3. Administración del aprendizaje. Cierra el ciclo de transformación del conocimiento tácito en explícito al establecer propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa como valores y motive el crecimiento y desarrollo de los individuos. Esta etapa genera la mejora continua; crece la espiral de conocimiento para cerrar un ciclo de aprendizaje y dar inicio a otro.

Mientras que en modelo de Nonaka (1991), se afirma implícitamente que la gestión del conocimiento deberá asociarse a algunos métodos más importantes de la gestión empresarial como son la gestión de los recursos humanos y el liderazgo, debido a la importancia de los recursos humanos en la generación y aplicación de los conocimientos, así como del liderazgo, sin el cual la organización es incapaz de comprender la importancia de aprender de los empleados. Este consta de seis pasos:

- Construir equipos autorregulados.
- Incrementar el conocimiento individual por medio del conocimiento tácito compartido.
- Convertir el conocimiento tácito en explícito.
- Transformar el conocimiento en un producto o sistema.
- Crear nuevos conceptos.
- Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento.

Para cualquier gerencia debe estar claro que sin un liderazgo efectivo el programa de gestión del conocimiento tendría muchos contratiempos. La gerencia debe fomentar un clima favorable, con prácticas e incentivos que permitan compartir del conocimiento. El conocimiento, como se ha tratado anteriormente, puede estar en el cerebro humano o en un documento, cualquiera que sea su soporte, pero este conocimiento, particular e individual, está relacionado con una persona o con un grupo de personas en el contexto organizacional. Por esta razón, la gestión de los recursos humanos recobrará nueva importancia en la gestión empresarial.

Para los empleados es un cambio brusco en el tratamiento de la información. Pueden ver este programa como un despojo de su valor, porque al disponer la

compañía de su know-how, ella no dependerá de ellos en caso de que no estén. Es aquí donde el trabajo del líder deberá ser más creativo; a él le toca desarrollar un conjunto de acciones que den seguridad a sus empleados, que expanda sus posibilidades y aumente su compromiso. Así se logrará que el conocimiento se incorpore a los productos y servicios, que los empleados deseen conocer más sobre aquello que le interesa a la organización, y que esta aproveche mucho mejor los conocimientos de sus empleados. El líder deberá centrarse en explotar las capacidades gerenciales basadas en el cambio y en los valores.

Pero alguien –y aquí no se hace referencia al nombre que se le da a este individuo, porque existen disímiles, sólo al papel que este juega dentro de la organización- debe apreciar, dar coherencia y relacionar los procesos que conforman la gestión del conocimiento.

Esta persona (o grupo de personas) ayuda a los integrantes de la empresa a entender mejor el conocimiento, y potencia el manejo de las nuevas tecnologías. En grandes empresas, donde se ejecutan múltiples procesos, es conveniente que las personas encargadas de la gestión del conocimiento sean organizadas por niveles.

Los profesionales de la información reúnen condiciones excelentes para la realización de esta actividad, porque tienen la capacidad para comprender y para realizar análisis, diagramas de flujos, auditorías, diseño de sistemas, etcétera. Además poseen capacidad para la localización de documentos, y para garantizar el acceso a ellos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Él está familiarizado con los lenguajes técnicos y los naturales (generalmente, son personas relacionadas con el manejo de las tecnologías); su imaginación y visión de futuro, y el amar la información, también favorecen su desempeño en esta gestión.

Si se planea establecer un gran programa de identificación, recopilación, almacenamiento y recuperación de los conocimientos en la organización es recomendable que la persona encargada de esas acciones reúna las características antes mencionadas.

Ponjuán (2006), afirma que el profesional de la información tiene orientada su profesión hacia “la solución de problemas informacionales, la difusión de la cultura y del conocimiento. Se trata de un comunicador cuyos valores y prioridades están muy relacionados con el universo de personas que sirven”, y que posee “conocimientos especializados acerca del propio conocimiento los cuales utiliza para mejorar las tareas intelectuales de las personas”. La gestión del conocimiento puede facilitarle al profesional de la información la posibilidad de desarrollar como nunca antes, el trabajo en equipo en la empresa, y de constituirse en un punto de partida para nuevos proyectos y servicios de información.

A modo de generalización, puede decirse que el propietario del conocimiento debe estar convencido de las razones y de la importancia de convertir en explícito su conocimiento, y de que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la empresa, sino también para él. Esta es la esencia de la gerencia del conocimiento. Se necesita una forma comprensible para representar el conocimiento, de herramientas para su utilización lógica, así como de un grupo de personas con características especiales para entregar el conocimiento adecuado en el momento oportuno.

Fundamento de las Organizaciones Inteligentes.

Para Bernal (1993), una organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades para lograr sus aspiraciones más importantes, en donde dentro de las actividades cada cuál y de manera conjunta, se aprende como aprender y en donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro. Como puede observarse, en el planteamiento precedente, se destaca el despliegue de la energía del aprendizaje de los individuos que conforman la organización, contribuyendo a su desarrollo y crecimiento.

Por otra parte, Argyris y Schon (1993), expone que la organización inteligente es aquella que mejora conjuntamente su desempeño en el medio de los negocios, cada vez más competitivo y sujeto a fuertes presiones, desarrollando los principios del aprendizaje liderado y contrarrestando las rutinas defensivas, las cuales son respuestas que obstaculizan gravemente el proceso de mejoramiento continuo. Tratando de profundizar en la definición antes expuesta, el aprendizaje liderado constituye el haber de la organización inteligente y el medio que le permite capitalizar los esfuerzos que realiza la organización, particularmente a nivel de la alta administración, para generar las respuestas más efectivas en la detección oportuna de errores y su rápida corrección.

Para Senge (1998), las organizaciones inteligentes, están basadas en el conocimiento y diseñadas para aprender a adaptarse a un medio inestable, es una organización creadora que no espera que los acontecimientos la destruyan. Para las organizaciones inteligentes, todos los elementos van a estar dados, lo único que falta es pasar de la invención a la innovación, en este sentido, todas las organizaciones en un futuro no muy lejano van a ser inteligentes y las que no van a desaparecer.

Adicionalmente, el autor antes mencionado, expone que las organizaciones inteligentes tienen ahora aptitudes conocidas, conocimientos y caminos para su desarrollo. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales será el dominio de ciertas disciplinas básicas vitales que son las siguientes:

Visión compartida. Con ella se suponen aptitudes para configurar "visiones del futuro" comunes que propicien compromisos reales antes que el insípido acatamiento de un conjunto de normas y prácticas rectoras. Al respecto Senge (1998), señala que esta disciplina plantea la capacidad de compartir una imagen del futuro que se quiere crear, es imposible concebir una organización exitosa sin metas, valores, objetivos, misiones que sean profundamente compartidas por los miembros de la empresa, para unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común. Cuando la visión es genuina y compartida los miembros no sobresalen ni aprenden porque se lo ordenen sino porque lo desean.

La práctica de la misma, supone aptitudes para configurar visiones de futuro compartidas que propicien un compromiso genuino de trabajadores antes del mero acatamiento del trabajo. Al dominar esta disciplina los gerentes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión por mejor que esta sea. La visión compartida es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a

futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Aprendizaje en equipo. Para Senge (1998), esta disciplina comienza con el diálogo y capacidad de los miembros para anular los supuestos y dejar de asumir, para así iniciar un verdadero proceso de pensamiento en conjunto. Implica por tanto, aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo para hacerlos aflorar creativamente y acelerar este proceso. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. Esta disciplina se propone llevar la inteligencia del equipo a superar la inteligencia de sus integrantes, donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.

Cuando los equipos aprenden, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. Esta comienza con el diálogo para valorar la capacidad de los miembros del equipo para suspender sus supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.

Aquí se crea una disciplina del diálogo, para aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Existen patrones de defensa que están profundamente enraizados en el funcionamiento del equipo, y deben descubrirse para que no atenten contra el aprendizaje, al detectarse deben analizarse para que aceleren el proceso. El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo, de esta manera si los equipos no aprenden la organización no aprende.

Cuando las personas forman parte de un gran equipo le atribuyen peso a esa experiencia, donde las personas se sienten parte de algo mayor que si mismas, se sienten conectadas, son generativas, para muchas personas la experiencia de formar parte de grandes equipos sobresale como un periodo singular y vivido plenamente, algunas pasan el resto de sus vidas tratando de recobrar ese espíritu.

Modelos mentales. Con este concepto Senge (1998) invita a las organizaciones y las personas a volver el espejo hacia adentro, aprender a exhumar las imágenes preconcebidas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Dentro de esta reinvención, también, se incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión. Solo allí la gente podrá manifestar sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza con revisarse hacia adentro para hacer aflorar las imágenes internas del mundo, llevarlas a la superficie y someterlas a un análisis riguroso, además, de la aptitud para entablar conversaciones abiertas con los miembros de la organización para exponer los pensamientos a la influencia de todos.

Para Sterman (1994), el concepto de modelo mental “engloba todas aquellas nociones que un individuo puede tener sobre sus objetivos o intereses, sobre la red de causas y efectos de una situación”. Es decir, se corresponde con una interpretación

individual de una realidad particular. En condiciones naturales de aprendizaje, estos modelos permanecen implícitos. El individuo no tiene conciencia de sus modelos mentales, los cuales pueden generalizarse para un colectivo de personas. En tal caso, el modelo mental simbolizaría aquellas nociones compartidas por el colectivo acerca de los intereses y de la causalidad.

El esquema de aprendizaje organizacional se completa entonces con el ciclo externo de realimentación. Este contempla el reconocimiento explícito por parte de los miembros de la organización de los modelos mentales que condicionan su percepción y su acción. En la medida en que dicho reconocimiento se logre, se puede acceder a un aprendizaje profundo, un aprendizaje que modifique esos modelos mentales, esa capacidad de juicio.

Dominio personal. Se denomina así a la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la empresa inteligente. Esta disciplina permite aclarar y ahondar continuamente sobre la visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad de forma objetiva. Este dominio elude a un nivel muy especial de habilidad. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que se propone y esto lo consigue consagrándose a un aprendizaje constante.

La disciplina del dominio personal debe comenzar por aclarar las cosas que le interesan a la organización para poner los esfuerzos, el sentido del compromiso y del estímulo al servicio de las mayores aspiraciones de la empresa. Existe una conexión entre el aprendizaje personal y el organizacional de compromisos recíprocos entre el individuo y la organización generando un espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender. Para las personas que tienen un alto nivel de dominio personal, una visión es una vocación y no sólo una buena idea. Ven la realidad presente como un aliado. Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas o negarlas; pero el dominio personal no es algo que se posee por naturaleza, es un aprendizaje que por lo general dura toda la vida.

Pensamiento sistémico. La quinta disciplina. Senge (1998) entiende los negocios y las empresas humanas como sistemas ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados. "El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarlos a modificarlos". Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa. Esta disciplina conforma un marco conceptual de conocimientos y herramientas que se han desarrollado para que los patrones totales resulten más claros y sea más fácil modificarlos.

Las herramientas suponen una visión del mundo sumamente intuitiva que traen los seres humanos desde la infancia. Los negocios y empresas también son sistemas, ligadas por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos, donde los empleados forman parte del

sistema y se les hace difícil ver todo el patrón de cambio. Normalmente se ven partes del sistema que no resuelven el problema en conjunto. Por esta razón es vital que las cinco disciplinas se desarrollen en su conjunto, lo que representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Al aplicarlas conjuntamente los beneficios son inmensos.

En el pensamiento sistémico el todo supera la suma de las partes, requiere las disciplinas concernientes al dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo para realizar todo su potencial, permite comprender la percepción que tiene la organización inteligente de sí misma y del mundo, de la interacción de sus ambientes externos e internos. Lo antes expuestos es considerado como una organización conectada con el mundo, donde en vez de considerar que un factor externo ocasiona los problemas de la organización son los actos de la misma la que crean los problemas.

La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones inteligentes

La sociedad del conocimiento, ha puesto de manifiesto la necesidad de ampliar y mejorar constantemente el capital intelectual, para potenciar las ventajas comparativas y competitivas de las organizaciones en la actualidad. En tal sentido, la gestión del conocimiento supone organizaciones inteligentes, capaces de aprender y, con ello, expandir sus posibilidades de crecimiento. Para dicha organización, no basta con adaptarse y sobrevivir, lo cual es importante y necesario, hay que integrar al aprendizaje adaptativo, uno generativo, es decir, desarrollar la posibilidad de crear.

Para Senge (1998), la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad, se basa en el desarrollo de las cinco disciplinas, antes mencionadas. Una vez potenciadas estas disciplinas, la organización se encuentra en condiciones de potenciar el aprendizaje individual y colectivo y administrar el conocimiento, en función de las estrategias del negocio.

Diferentes autores y especialistas como Argyris y Schon (1993), definen el aprendizaje de las organizaciones como el proceso de descubrimiento y corrección de errores. Las organizaciones aprenden a través de los individuos, que actúan como agentes para ello. Es así que Huber (2007), considera cuatro estructuras básicas para el aprendizaje en las organizaciones: la adquisición de conocimiento; la distribución de información; la interpretación de información y la memoria de la organización.

Para que las organizaciones desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, es decir, se constituyan en organizaciones inteligentes, han debido cambiar su visión respecto del trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integra los beneficios intrínsecos, aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas definidas por Maslow (fisiológicas, de protección y seguridad).

Importancia de la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Inteligentes.

La gestión del conocimiento, es un instrumento básico dentro de la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Siendo así, las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del aprendizaje compartido.

Bajo estas consideraciones, Senge (1998), plantea que los objetivos de la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones inteligentes están orientados a incrementar las oportunidades de negocio, aumentar la comunicación, aumentar la competitividad presente y futura, elevar el liderazgo de las empresas en su mercado, así como también elevar su rendimiento. Se comprende entonces, que uno de los propósitos principales de las organizaciones inteligentes es traducir el conocimiento en acción y este en resultados.

En este mismo orden de ideas, Senge (1998), señala que actualmente las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento, debido a las siguientes razones: (a) cada vez es más necesario aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad, partiendo de atraer a personal calificado hará sobrevivir la empresa ante la competencia; (b) el período de vida del conocimiento es cada vez más corto; (c) las telecomunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas; (d) los productos y servicios son cada vez más sofisticados y, por consiguiente, contienen un valioso conocimiento, no sólo en cualidad, sino también en cantidad.

Se comprende entonces, que las organizaciones inteligentes se distinguirán cada vez por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.

Al analizar el conocimiento que posee la organización inteligente, existen a juicio de Senge (1998), al menos siete fuentes, siendo estas:

- **Capacitación:** Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.
- **Recursos:** Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las

herramientas.

- **Procesos:** Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido.

- **Historia:** Es todo el conocimiento que aparece en la experiencia.

- **Información:** Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas.

- **Talento humano:** Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.

- **Heurística:** Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar.

Se comprende entonces que bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes la gestión del conocimiento, representa la clave fundamental para un futuro exitoso, es un movimiento que nace de su interior. Los integrantes de la organización inteligente aprenden tanto de los errores como de los éxitos propios y ajenos. Este movimiento basado en el conocimiento está cambiando los enfoques sobre cómo una organización comienza, progresa y madura, muere o se reforma. En él no sólo se incluye el conocimiento que los empleados tienen sobre un tema, sino también la cultura general de los integrantes de la empresa.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación

De acuerdo a los criterios planteados por Sierra (2001), la investigación se clasificó según su finalidad, propósito, profundidad y fuentes de información. En lo que respecta a su finalidad, es una investigación básica por cuanto busca el mejor conocimiento y comprensión de un fenómeno social, para el caso en particular, trata de determinar los mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes para empresas del sector servicio, Municipio Lagunillas del Estado Zulia, constituyéndose los resultados obtenidos en el punto de partida y fundamento para futuros estudios.

Según su propósito es aplicada, debido a que los resultados que arrojará la investigación se pueden aplicar de forma inmediata a la realidad de las empresas objeto de estudio para ser modificada, como consecuencia de la búsqueda de soluciones a problemas de tipo práctico, es decir, la realización de esta investigación ofrecerá un conjunto de conclusiones y recomendaciones prácticas que le permitan realizar una mejor gestión sobre la variable analizada.

Por su profundidad es una investigación de tipo descriptiva porque tiene como objeto la medición precisa de la variable generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes en una población definida. A tal efecto, para el logro de los objetivos, es necesario identificar los factores que inciden en la necesidad de gestionar el conocimiento en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, así como también examinar las actividades que emprenden para la generación de conocimiento, describir los mecanismos de transferencia de conocimiento y analizar los elementos que intervienen en la generación y transferencia de conocimiento en las empresas antes mencionadas.

De acuerdo al Por último, en relación a sus fuentes de información es mixta, por cuanto se sustenta de información primaria y secundaria. En el primer caso, los datos se obtendrán por medio de la aplicación de un cuestionario estructurado diseñado por la investigadora. En tanto que, para el segundo de los casos, la información se obtuvo de un conjunto de investigaciones y textos relacionados con la temática planteada, los cuales complementaron y fundamentaron desde el punto de vista teórico – conceptual el estudio.

2. Diseño de investigación

Sabino (2001), señala que el diseño de investigación es el plan general que le proporciona al investigador la verificación de los hechos con las teorías, así como también las estrategias necesarias para hacerlo. Siendo así, el diseño utilizado es no experimental de campo debido a que la recolección de los datos primarios, se hace directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar la variable a investigar. Es decir, se observa el fenómeno en su ambiente natural. A tal

efecto, la variable generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes, sin realizar manipulación de ningún tipo.

Igualmente, el diseño antes descrito es de corte seccional, debido a que se limitó a una sola observación, en un único momento, es decir, la variable en estudio se observó sin realizar repeticiones a lo largo del tiempo.

3. Análisis poblacional

Para la elaboración de una investigación, es fundamental determinar el espacio donde se desarrollará la misma, igualmente los sectores y sujetos a los que se dirigen los esfuerzos investigativos. Chávez (1994), señala que la población es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados; la cual está constituida por características o estratos que les permiten distinguir a los sujetos unos de otros. La población objeto de estudio, está conformada por quince (15) empresas del sector servicio, Municipio Lagunillas del Estado Zulia inscritas en la Asociación de Comerciantes e Industriales de Lagunillas (ACIL), siendo los informantes los gerentes generales de dichas organizaciones, las cuales se muestran en el cuadro 1 que a continuación se presenta.

Cuadro 1. Población de empresas objeto de Estudio.

Empresas de servicios del Municipio Lagunillas	No. de gerentes generales
Weatherford Venezuela, S.A.	1
Dowell Schlumbergar de Venezuela	1
Maersk Júpiter Drilling Corp, S.A.	1
Nobel Drilling de Venezuela, C.A	1
Pride Internacional, C.A.	1
Schlumberger Surencó de Venezuela, S.A.	1
Baker Hughes Inter. De Venezuela, S.A.	1
BJ Services de Venezuela, S.A.	1
Franks Internacional	1
Smith	1
Tucker	1
Ensing de Venezuela	1
Hocoll	1
T M Servicios Marítimos	1
Data Gray	1
Total gerentes	15

Fuente: Asociación de Comerciantes e Industriales del Municipio Lagunillas (ACIL, 2010).

Para efectos de esta investigación, con la finalidad de dar mayor confiabilidad a los resultados que se proporcionen, aunado a la factibilidad práctica de obtener la información de cada uno de los sujetos que conforman la población, la misma se analizó en su totalidad, siendo entonces de tipo censal.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información. Para el caso en particular, la información recopilada se obtuvo

utilizando como técnica el cuestionario. A tal efecto, Hernández, Fernández y Baptista (2000), plantean que los cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Para efectos de esta investigación, se realizó un cuestionario, el cual está dirigido a obtener información de parte de la población analizada que permitió determinar los mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes para empresas del sector servicio, Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

El cuestionario estuvo estructurado en dos (2) partes: la primera, consistió en una presentación en la cual se le expuso a los encuestados el fin que persigue el estudio, junto con las instrucciones para su manejo. La segunda, estuvo referida a un conjunto de proposiciones relacionadas con las dimensiones e indicadores de estudio. (Ver Anexo 1 - Instrumentos de recolección de datos). En la Cuadro 2, que se presenta a continuación, muestra la estructura del cuestionario.

Cuadro 2. Estructura del Instrumento de Recolección de Datos.

Variable: mecanismos de generación y transferencia del conocimiento bajo el enfoque de organizaciones inteligentes		
Dimensiones	Indicadores	Ítems
Características de la gestión del conocimiento	Suma del conocimiento.	1-2
	Subjetividad	3-4
	Sistema basado en las personas	5-6
	Personal institucionalizado	7-8
	Sistema apoyado en herramientas tecnológicas	9-10
Factores que inciden en la gestión del conocimiento	Intensión	11-12
	Autonomía	13-14
	Fluctuación y caos creativo	15-16
	Redundancia	17-18
Fases del proceso de gestión del conocimiento	Detectar	19-20
	Seleccionar	21-22
	Organizar	23-24
	Filtrar	25-26
	Presentar	27-28
	Usar	29-30
Acciones para soportar la gestión del conocimiento	Divulgación del conocimiento	31-32
	Disponibilidad del conocimiento	33-34
	Generación de nuevo conocimiento	35-36
	Adquisición de nuevo conocimiento	37-38
	Estructura y cultura organizacional	39-40
	Administración de personal	41-42
	Proceso de negocios	43-44
	Aplicación de tecnología	45-46

Fuente: Africano (2010)

5. Validez del Instrumento de Recolección de Datos

Todo instrumento de recolección de datos elaborado, debe cumplir con ciertos requisitos con el propósito de garantizar que la información recopilada, sea la más confiable y acertada a los fines propuestos, por ello, antes de su aplicación, debe

verificarse su validez y confiabilidad.

Retomando la idea inicial, Hernández, Fernández y Baptista (2000), argumentan que en términos generales “la validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. En lo que respecta a esta investigación, se tomó en consideración la validez de contenido, a través del juicio de expertos, mediante un formato diseñado para tal fin. (Ver anexo 2 – Modelo de validación del instrumento).

Los profesionales que validaron el instrumento de recolección de datos fueron: Dra. Edicta Martínez, Dra. Sofía de Urdaneta, Dra. Ligia Yoris y Dra. Arelis Urdaneta.

6. Tratamiento estadístico

Una vez obtenida la información relacionada con el instrumento de recolección de datos, se procedió a su codificación y tabulación a través del programa estadístico Statistical Program for the Social Sciences (SPSS), presentándose en tablas las frecuencias absolutas y relativas de cada una de las proposiciones formuladas en el instrumento de recolección de datos agrupándolas por cada indicador.

Posteriormente, los resultados obtenidos, se ilustraron a través de gráficas tipo barra donde se muestra la frecuencia absoluta. Finalmente, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de cada uno de las proposiciones que constituyen el cuestionario en función de sus indicadores.

7. Cronograma de actividades

A continuación, en el cuadro 3, se especifican las actividades realizadas por la investigadora así como el tiempo en el cual se ejecutarán cada una de ellas.

Cuadro. 3 Cronograma de Actividades

Actividades	Tiempo (días)			
	14/09 al 25/09	26/09 al 02/10	03/10 al 09/10	10/10 al 16/10
2. Revisión bibliográfica de diferentes fuentes de información relacionadas con la generación de conocimiento (generación y transmisión de conocimiento) y organizaciones inteligentes.	X	X		
3. Elaboración del anteproyecto de tesis.	X			
4. Elaboración preliminar de los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación.	X	X	X	
5. Administración del instrumento de recolección de datos.			X	
6. Presentación de los resultados de la investigación				X
7. Exposición de las conclusiones y recomendaciones				X
8. Entrega de la tesis				X

Fuente: Africano (2010).

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta fase de la investigación, se presenta de forma explícita, los resultados obtenidos del procesamiento de datos, atendiendo a las dimensiones e indicadores a través del cual se operacionalizó la variable y como respuesta a la información obtenida, producto de la aplicación del cuestionario, dirigido a los gerentes de las empresas de Servicios, ubicada en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

La interpretación de estos resultados, se hizo utilizando la estadística descriptiva simple, con el propósito de detallar y analizar un grupo de datos. Estos fueron representados en forma de frecuencia absoluta, relativa y promedio por indicador, obteniendo tablas de interés para el estudio. Del mismo modo, se realizó un análisis cualitativo en función de los indicadores analizados.

A continuación, se presentan las veintitrés (23) tablas con sus respectivas distribuciones de frecuencia y tendencias, para su correspondiente interpretación, análisis y discusión.

Tabla 1. Indicador: Suma del conocimiento

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
1. El conocimiento obtiene la organización surge a través de la internalización de los grupos de trabajo que la conforman.	9	60	3	20	3	20	0	0	0	0
2. El conocimiento surge de la relación constante con otros agentes del entorno de la empresa.	7	46.67	4	26.67	2	13.33	2	13.33	0	0
Promedio del indicador	8	53.33	3.5	23.34	2.5	16.67	1	6.67	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Los resultados obtenidos en el indicador suma del conocimiento muestra como tendencia que a juicio de mas de la mitad de los encuestados, es decir, el 76.67% manifestó que siempre y casi siempre el conocimiento que obtiene la organización surge de los grupos de trabajo que la conforma, así mismo, evidencian que también surge de la relación constante con otros agentes del entorno de la empresa.

Según Lorience, M. y Muñoz, B. (2003), una de las características de la gestión del conocimiento, es la suma del conocimiento, es decir, la suma de:

(a) Capital intelectual: referido a los conocimientos, habilidades, experiencias de los empleados individuales de la organización;

(b) Capital estructural, es decir, lo que permanece en la organización cuando se termina la jornada de trabajo (conceptos, sistemas tecnológicos y administrativos).

(c) Capital relacional, relacionado con las conexiones con proveedores, usuarios, otras bibliotecas y otros agentes del entorno.

En tal sentido, se comprende que el conocimiento que se genera en la empresa analizada proviene de factores tanto internos como del entorno en el cual se

desarrolla.

Tabla 2. Indicador: Subjetividad

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
3. La gestión del conocimiento se caracteriza por referirse al entendimiento individual de cada individuo.	0	0	0	0	4	26.67	6	40.00	5	33.33
4. La información que se utiliza para la generación del conocimiento depende del interés de cada trabajador.	7	46.67	3	20	0	0	2	13.33	3	20.00
Promedio del indicador	3.5	23.34	1.5	10	2	13.34	3	26.67	4	26.67

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Los valores obtenidos en el indicador subjetividad reflejan que más de la mitad de los encuestados, es decir, el 53.34% manifestó que en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, pocas veces o nunca la gestión del conocimiento se caracteriza por referirse al entendimiento individual de cada individuo, aún cuando la información que se utiliza para la generación del conocimiento mayoritariamente depende del interés de cada trabajador.

Sobre esta característica, Lorience, M. y Muñoz, B. (2003), señalan que así como la información es de carácter objetivo por ser un conjunto de datos relacionados, el conocimiento tiene como principal característica la subjetividad, ya que se refiere al entendimiento, sabiduría, inteligencia.

Los resultados obtenidos en la dimensión subjetividad muestran como tendencia que la gestión del conocimiento que se genera en las empresas objeto de estudio pocas veces o nunca se caracteriza por ser subjetivo, evidenciándose por tanto, que esta característica de la gestión del conocimiento no siempre esta presente.

Tabla 3. Indicador: Sistema basado en las personas

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
5. Existe compromiso de la alta dirección para la implantación del proceso de gestión del conocimiento.	1	6.67	1	6.67	1	6.67	10	66.67	2	13.33
6. Se comunican los nuevos cambios y procesos a todo el personal con la finalidad de que participen en el rediseño de procesos.	7	46.67	1	6.67	4	26.67	1	6.67	2	13.33
Promedio del Indicador	4	26.67	1	6.67	2.5	16.67	5.5	36.67	2	13.33

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador sistema basado en las personas: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que la mitad de los encuestados, es decir, el 50% manifestó que pocas veces o nunca existe compromiso de la alta dirección para la implantación del proceso de gestión del conocimiento, así como tampoco se comunican los nuevos cambios y procesos a todo el personal con la finalidad de que participen en el re-

diseño de procesos.

Otra característica de la gestión del conocimiento, es precisamente que es un sistema basado en las personas, la participación y la gestión de las propias competencias; al respecto, Loriece, M. y Muñoz, B. (2003), indica que está referida a convertir los activos intelectuales del personal en fuerzas altamente productivas, centradas en el intercambio y participación del conocimiento entre su personal, así como en su formación continua. Este sistema, comprende: (a) compromiso de la alta dirección con la implantación del proceso de gestión del conocimiento; (b) participación activa del personal, (c) formación continua, (d) plan de comunicación, (e) responsabilidades y (e) la promoción del cambio de conocimiento entre el personal de la unidad de información.

En tal sentido, los resultados mayoritarios indican que pocas veces o nunca existe compromiso por parte de las gerencias de las empresas analizadas de implantar el proceso de gestión del conocimiento, aun cuando siempre se comunican los nuevos cambios y procesos a todo el personal con la finalidad de que participen en el rediseño de procesos. Lo cual indica que se deben realizar esfuerzos sostenidos fundamentándose en el recurso humano a fin de incentivar su participación y la gestión de las competencias que presentan, para lo cual la participación activa de la gerencia es decisiva.

Tabla 4. Indicador: Personal institucionalizado

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
7. Se desarrollan mapas de procesos en función de las actividades de la unidad de información.	0	0	1	6.67	9	60	5	33.33	0	0
8. Se realizan instrucciones de trabajo y normas que completan los procesos de trabajo.	9	60	6	40	0	0	0	0	0	0
Promedio del indicador	4.5	30	3.5	23.34	4.5	30	2.5	16.67	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador personal institucionalizado: Los valores mayoritarios indican que el 60% de los encuestados consideran que en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas sólo algunas veces se desarrollan mapas de procesos en función de las actividades de la unidad de información, así mismo, el 100% indicó que siempre y casi siempre se realizan instrucciones de trabajo y normas que completan los procesos de trabajo.

Una de las características de la gestión del conocimiento señaladas por Loriece, M. y Muñoz, B. (2003), es la referida a los proceso institucionalizado, referidos a aunar información y gestión de recursos humanos de tal forma que toda la información esté disponible y se pueda utilizar y renovar en cualquier momento y por las personas que forma parte de la organización. A tal efecto, en la organización se

deben generar: (a) Mapa de procesos general en función de las actividades de la unidad de información y (b) Procedimientos, instrucciones de trabajo y normas que completan los procesos (control de documentos, control de registros, entre otros).

En tal sentido, los resultados mayoritarios muestran como tendencia que sólo algunas veces se desarrollan mapas de procesos en función de las actividades de la unidad de información y siempre se realizan instrucciones de trabajo y normas que completan los procesos de trabajo. Aun cuando se observa la presencia de esta característica en las empresas analizadas es preciso documentar adecuadamente los diferentes procesos de trabajo en función de las actividades que se llevan a cabo.

Tabla 5. Indicador: Sistema apoyado en herramientas tecnológicas

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
9. La empresa cuenta con soluciones informáticas orientadas a una mejor gestión de la información.	0	0	0	0	2	13.33	10	66.67	3	20
10. La empresa ha creado bases de datos en las que se recopila el conocimiento que se genera en la organización	0	0	1	6.66	10	66.67	4	26.67	0	0
Promedio del indicador	0	0	0.5	3.33	6	40	7	46.67	1.5	10

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador sistema apoyado en herramientas tecnológicas: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que a juicio de los gerentes de las empresas analizadas pocas veces o sólo algunas veces las empresas analizadas cuentan con equipos, programas, soluciones informáticas orientadas a una mejor gestión de la información, así como también han creado bases de datos en las que se recopila el conocimiento que se genera en la organización.

Entre las tecnologías que caracterizan la gestión del conocimiento, Lorience, M. y Muñoz, B. (2003), menciona las siguientes: (a) herramientas informáticas, constituida por equipos, programas, soluciones informáticas orientadas a una mejor gestión de la información, al mejor tratamiento y gestión de documentos, imágenes, entre otros, (b) espacio virtual, para poder difundir el conocimiento y (c) bases relacionales de conocimiento, que permitan recoger el conocimiento organizacional.

En tal sentido, los resultados mayoritarios muestran como tendencia que el indicador sistema apoyado en herramientas tecnológicas, presenta debilidades en las empresas del sector servicio del Municipio Lagunillas del estado Zulia, debido a que pocas veces cuenta con equipos, programas, soluciones informáticas orientadas a una mejor gestión de la información y sólo algunas veces algunas veces ha creado bases de datos en las que se recopila el conocimiento que se ha generado en la organización.

Tabla 6. Indicador: Intención

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
11. Se generan las condiciones óptimas que permitan el crecimiento del conocimiento organizacional	0	0	3	20.00	8	53.33	4	26.67	0	0
12. Apoya el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida.	0	0	4	26.67	8	53.33	3	20.00	0	0
Promedio del indicador	0	0	3.5	23.34	8	53.33	3.5	23.34	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador intención: Los resultados obtenidos reflejan que más de la mitad de los encuestados manifestaron que sólo algunas veces en las empresas del sector servicio del Municipio Lagunillas se generan las condiciones óptimas que permitan el crecimiento del conocimiento organizacional, así como también solo algunas veces se apoya el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida.

En relación a la intención como factor clave en torno a la creación de conocimiento, Senge; citado por Nonaka y Takeuchi (1995), afirman que la organización debe tener la intención explícita de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida. Adicionalmente, señalan que dentro de las intenciones se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y utilidad de los activos de conocimiento.

En tal sentido, los resultados mayoritarios, obtenidos en el indicador intención reflejan como tendencia que sólo algunas veces genera las condiciones óptimas que permitan el crecimiento del conocimiento organizacional y se apoya el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida; evidenciando serias debilidades de la empresa en relación a la intención como clave dentro de la generación de conocimiento.

Tabla 7. Indicador: Autonomía

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
13. Los trabajadores son autónomos al momento de seleccionar los métodos a través de los cuales generar nuevas ideas.	10	66.67	5	33.33	0	0	0	0	0	0
14. Se motiva al personal para que generen nuevos conocimientos.	7	46.67	7	46.67	1	6.67	0	0	0	0
Promedio del indicador	8.5	56.67	6	40	0.5	3.33	0	0	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador autonomía: los resultados obtenidos en muestran como

tendencia que a juicio de los encuestados siempre y casi siempre los trabajadores de las empresas de servicio del Municipio Lagunillas objeto de estudio, son autónomos al momento de seleccionar los métodos a través de los cuales generar nuevas ideas, así mismo se motiva al personal para que generen nuevos conocimientos.

En relación a la autonomía como factor clave en torno a la creación de conocimiento, Senge; citado por Nonaka y Takeuchi (1995), señalan que la organización debe permitir algún nivel de autonomía en sus individuos que trabajan en ella, lo cual fomenta las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.

Siendo, así los resultados mayoritarios obtenidos en el indicador autonomía muestran como tendencia que los trabajadores de las empresas analizadas consideran que siempre y casi siempre son autónomos al momento de seleccionar los métodos a través de los cuales generar nuevas ideas y se les motiva para que generen nuevos conocimientos; indicando que el recurso humano de la empresa objeto de estudio, goza de autonomía al momento de emprender las acciones tendientes a la generación de conocimiento, lo cual se constituye en un factor que favorece la gestión de nuevas ideas, oportunidades, lo que en definitiva se traducen en generación de conocimiento.

Tabla 8. Indicador: Fluctuación y caos creativo

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
15. Se estimula la interacción entre los trabajadores de la organización con el ambiente externo	0	0	6	40.00	8	53.33	1	6.66	0	0
16. La empresa está orientada a conocer las expectativas de los clientes con el objeto de estimular en los trabajadores nuevas perspectivas de hacer las cosas.	0	0	0	0	0	0	9	60.00	6	40.00
Promedio del indicador	0	0	3	20	4	26.67	5	33.33	3	20

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador fluctuación y caos creativos. Los resultados obtenidos reflejan que el 53.33% considera que sólo algunas veces se estimula la interacción entre los trabajadores de la organización con el ambiente externo y el 100% señaló que pocas veces y nunca las empresas analizadas están orientadas a conocer los deseos y expectativas de los clientes con el objeto de estimular en los trabajadores nuevas perspectivas de hacer las cosas.

En relación con la fluctuación y caos creativo, Senge; citado por Nonaka y Takeuchi (1995), señalan que la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones auto impuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. El caos se genera naturalmente cuando la organización sufre una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas.

La tendencia obtenida indica que pocas veces o algunas veces se estimula la interacción entre los trabajadores de la organización con el ambiente externo y están

orientadas a conocer los deseos y expectativas de los clientes con el objeto de estimular en los trabajadores nuevas perspectivas de hacer las cosas, siendo desfavorables, debido a tanto el entorno externo como los clientes representan la razón de ser de toda organización y la comprensión de sus necesidades, gustos y preferencias permite su satisfacción.

Tabla 9. Indicador: Redundancia

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
17. La organización permite que los diferentes puntos de vistas establecidos sean compartidos por todos los miembros.	0	0	0	0	11	73.33	4	26.67	0	0
18. La redundancia de la información dentro de la organización permite reforzar la cultura organizacional de sus trabajadores.	0	0	9	60.00	6	40.00	0	0	0	0
Promedio del indicador	0	0	4.5	30	8.5	56.67	2	13.33	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador redundancia: Los resultados mayoritarios obtenidos reflejan que el 73.33% de los encuestados consideran que las empresas de servicios analizadas permiten que los diferentes puntos de vistas establecidos sean compartidos por todos los miembros, así mismo, señalaron que casi siempre y algunas veces la redundancia de la información dentro de la organización permite reforzar la cultura organizacional de sus trabajadores.

En relación a la redundancia, Senge; citado por Nonaka y Takeuchi (1995), señala que la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vistas establecidos por las personas que conforman los equipos compartan y combinen conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, así como también generar nuevas posibilidades. Los resultados obtenidos evidencian que en cierto grado aceptan la incertidumbre dentro de su funcionamiento, siendo uno de los factores que incide en la generación del conocimiento en las empresas analizadas.

Tabla 10. Indicador: Detectar

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
19. El personal realiza esfuerzos que le permitan localizar modelos de pensamiento y acción que generen valor para la organización	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
20. Las fuentes del conocimiento son generadas de forma externa a través del uso de la información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros entre otros.	0	0	2	13.33	10	66.67	3	20.00	0	0
Promedios del Indicador	7.5	50	1	6.67	5	33.33	1.5	10	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador detectar: Los resultados obtenidos reflejan que la totalidad de los encuestados consideran que siempre realiza esfuerzos que le permitan localizar modelos de pensamiento y acción que generen valor para la organización. El resto de las alternativas no fueron consideradas por los encuestados. Así mismo, un 66.67% señaló que las fuentes del conocimiento, casi siempre son generadas de forma externa a través del uso de la información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros entre otros.

El proceso de generación de conocimiento comienza con la etapa de detectar, la cual según Pavez (2000), es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, entre otros), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Según este autor, la fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I & D, proyectos, descubrimientos, entre otros) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, entre otros).

Los resultados mayoritarios obtenidos en el indicador detectar muestran como tendencia que las empresas de servicio del Municipio Lagunillas, siempre realiza esfuerzos que le permitan localizar modelos de pensamiento y acción que generen valor para la organización y algunas veces esta empresa utiliza las fuentes del conocimiento externa; evidenciando que sus trabajadores están orientados a la localización de modelos cognitivos y de pensamientos encaminados a la generación de conocimiento.

Tabla 11. Indicador: Seleccionar

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
21. La empresa cuenta con criterios establecidos para la valoración de las fuentes potenciales del conocimiento.	0	0	5	33.33	7	46.67	3	20.00	0	0
22. Existen dentro de la organización instancias que sirven de apoyo a la valoración de una nueva fuente de conocimiento.	0	0	0	0	0	0	12	80.00	3	20
Promedio del indicador	0	0	2.5	16.67	3.5	23.34	7.5	50	1.5	10

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador seleccionar: Los resultados obtenidos en reflejan que algunas veces las empresas objeto de estudio cuentan con criterios establecidos para la valoración de las fuentes potenciales de conocimiento y pocas veces existen dentro de dichas organizaciones instancias que sirven de apoyo a la valoración de una nueva fuente de conocimiento.

Luego de la etapa de detectar, el proceso de generación de conocimiento, requiere de la selección, la cual según Pavez (2000), es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés, pudiendo ser: organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: interés, práctica y acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo

estuvieran capacitada y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.

Los resultados mayoritarios obtenidos en el indicador seleccionar, muestran como tendencia que en las empresas objeto de estudio, sólo algunas veces cuenta con criterios claramente establecidos para la valoración de las fuentes potenciales del conocimiento. Así mismo, nunca existen dentro de la organización instancias que sirven de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial del conocimiento; evidenciando que una vez que la empresa detecta las fuentes de conocimiento, no cuenta con mecanismos que le permita seleccionarla.

Tabla 12. Indicador: Organizar

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
23. Las nuevas fuentes del conocimiento son almacenadas de forma estructurada.	0	0	0	0	7	46.67	6	40.00	2	13.33
24. Se establecen los criterios de seguridad y acceso para las fuentes potenciales del conocimiento.	0	0	2	13.33	11	73.33	2	13.33	0	0
Promedio del indicador	0	0	1	6.67	9	60	8	26.67	1	6.67

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010).

Análisis del indicador organización: Los resultados obtenidos reflejan que el 46.67% de los encuestados manifestaron que solo algunas veces las nuevas fuentes del conocimiento son almacenadas de forma estructurada, un 40% señaló que pocas veces son adecuadamente. Por otra parte, un 73.33% señaló que solo algunas veces en las empresas analizadas, se establecen los criterios de seguridad y acceso para las fuentes potenciales del conocimiento.

La etapa del proceso de generación de conocimiento, relacionada con organizar, según Pavez (2000), hace referencia al proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Se divide en las siguientes etapas:

(a) Generación: es la creación de nuevas ideas, reconocimiento de nuevos patrones, síntesis de disciplinas separadas y el desarrollo de nuevos procesos.

(b) codificación, que es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización.

(c) Transferencia que consiste en establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo y el establecimiento de los criterios de seguridad y acceso.

En tal sentido, los resultados mayoritarios muestran como tendencia que sólo algunas veces las nuevas fuentes del conocimiento son almacenadas de forma estructurada y se establecen los criterios de seguridad y acceso para las fuentes potenciales del conocimiento, evidenciando que la organización de la información destinada a la generación de conocimiento presenta algunas debilidades, pudiendo generar pérdida de información, información inoportuna, duplicidad de datos, entre otros.

Tabla 13. Indicador: Filtrar información

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
25. Las fuentes del conocimiento pueden ser accedidas por los trabajadores autorizados a través de consultas automatizadas	0	0	0	0	5	33.33	10	66.67	0	0
26. Las fuentes del conocimiento pueden ser localizadas por los trabajadores autorizados a través de estructuras de accesos simples.	0	0	0	0	5	33.33	10	66.67	0	0
Promedio del indicador	0	0	0	0	5	33.33	10	66.67	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador filtrar: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que mayoritariamente los encuestados consideran que pocas veces las fuentes del conocimiento pueden ser accedidas por los trabajadores autorizados a través de consultas automatizadas, así como también las fuentes del conocimiento pueden ser localizadas por los trabajadores autorizados a través de estructuras de accesos simples.

En relación a esta etapa del proceso de generación de conocimiento Pavez (2000), señala que una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Adicionalmente, este autor señala que las búsquedas se deben basar en estructuras de accesos tanto simples como complejas, tales como mapas portales de conocimientos inteligentes.

Evidenciándose por tanto, que a juicio de los gerentes de las empresas de Servicio del Municipio Lagunillas pocas veces se realiza una adecuada filtración de la información existente en la empresa a través de estructuras de acceso para los trabajadores autorizados.

Tabla 14. Indicador: Presentar

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
27. Los resultados obtenidos del proceso de filtrado de las fuentes del conocimiento son presentados a las personas autorizadas de manera comprensible.	0	0	0	0	5	33.33	10	66.67	0	0
28. Los resultados obtenidos del proceso de filtrado de las fuentes del conocimiento son presentados de forma tal que sean comprensión de los usuarios autorizados	0	0	7	46.67	8	53.33	0	0	0	0
Promedio del indicador	0	0	3.5	23.34	6.5	43.33	5	33.33	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador presentar: Los resultados obtenidos reflejan que el 66.67% de los encuestados manifestaron que pocas veces los resultados obtenidos del proceso de filtrado de las fuentes del conocimiento son presentados a las personas

autorizadas de manera comprensible, así mismo, un 53.33% señaló que en las empresas analizadas algunas veces los resultados obtenidos del proceso de filtrado de las fuentes del conocimiento son presentados de forma tal que sean comprensión de los usuarios autorizados, aun cuando un 46.67% indicó que casi siempre.

En relación a la fase de proceso de generación de conocimiento denominada por Pavez (2000), como presentar hace referencia a que las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

Los resultados mayoritarios indican que los sistemas utilizados por la empresa no cuenta con las interfases requeridas que le permitan a los usuarios de la empresa la comunicación adecuada con los sistemas existentes relacionados con la gestión del conocimiento.

Tabla 15. Indicador: Usar

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
29. El conocimiento que se genera en la organización es aplicado en la resolución de los problemas que se presentan	0	0	7	46.67	8	53.33	0	0	0	0
30. El proceso de gestión del conocimiento implementado se centra en la generación de valor tanto para la organización como para los empleados.	0	0	10	66.67	5	33.33	0	0	0	0
Promedio del Indicador	0	0	8.5	56.67	6.5	43.33	0	0	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador usar: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que casi siempre y algunas veces el conocimiento que se genera en la organización es aplicado en la resolución de los problemas que se presentan, así mismo consideran que el proceso de gestión del conocimiento implementado se centra en la generación de valor tanto para la organización como para los empleados.

La última fase del proceso de generación de conocimiento, hace referencia a su uso. La investigadora, Africano (2010), manifiesta la posibilidad de evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación. Puesto, que el proceso de Gestión del conocimiento propuesto se centra en la generación del valor, por lo que el centro de dirección del proceso es el negocio.

Lo antes expuesto, evidencia que a juicio de los gerentes de las empresas del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, no siempre se le da aplicabilidad a los conocimientos que se generan en la empresa, es decir, que el mismo no resulta de utilidad al momento que es requerido.

Tabla 16. Indicador: Divulgación del conocimiento

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
31. Se da a conocer a todos los miembros de la organización las lecciones aprendidas para que puedan utilizar el conocimiento generado en el contexto de sus actividades diarias.	0	0	0	0	0	0	9	60.00	6	40.00
32. Se da a conocer las mejores prácticas de trabajo a los empleados a fin de que las implementen en su quehacer diario.	0	0	4	26.67	7	46.67	4	26.67	0	0
Promedio del indicador	0	0	2	13.34	3.5	23.34	6.5	43.34	3	20

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador divulgación del conocimiento: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que los encuestados consideran que pocas veces o nunca se les da a conocer a todos los miembros de la organización las lecciones aprendidas para que puedan utilizar el conocimiento generado en el contexto de sus actividades diarias, aún cuando mayoritariamente consideran que algunas veces se da a conocer las mejores prácticas de trabajo a los empleados a fin de que las implementen en su quehacer diario.

En relación a este particular, Quintas y otros (1997), proponen una serie de objetivos y actividades que se deben cumplir dentro de la gestión del conocimiento de una empresa, entre los cuales se encuentra la divulgación del conocimiento, está referido a lecciones aprendidas, mejores prácticas, entre otros, para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias. En tal sentido, los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio se realizan pocas actividades con la finalidad de difundir el conocimiento entre los miembros que la integran, lo cual indica que no implementa este tipo de acción para soportar la gestión del conocimiento, representando una fuerte debilidad.

Tabla 17. Indicador: Disponibilidad del conocimiento

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
33. El conocimiento se encuentra disponible para que los trabajadores puedan tomar decisiones	0	0	0	0	6	40.00	7	46.67	2	13.33
34. El conocimiento organizacional se encuentra disponible para todos los trabajadores por igual.	0	0	0	0	1	6.66	13	86.67	1	6.66
Promedio del indicador	0	0	0	0	3.5	23.33	10	66.67	1.5	9.96

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador disponibilidad del conocimiento: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que a juicio de los encuestados pocas veces el conocimiento se encuentra disponible para que los trabajadores puedan tomar decisiones y el conocimiento organizacional se encuentra disponible para todos los trabajadores por igual.

Otro de los acciones que mencionan Quintas y otros (1997), que se deben

cumplir dentro de la gestión del conocimiento de una empresa, radica en asegurarse de que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones, así como también que sea accesible disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.

En tal sentido, los resultados obtenidos de parte de los gerentes analizados reflejan que no se implementan acciones o actividades que permita dar soporte a la gestión del conocimiento en las empresas de Servicio del Municipio Lagunillas constituyéndose en una gran debilidad.

Tabla 18. Indicador: Generación de nuevo conocimiento

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
35. En la empresa se promueven actividades de investigación y desarrollo	0	0	0	0	3	20.00	10	66.67	2	13.33
36. En la empresa se facilita la generación de nuevo conocimiento a partir de casos históricos.	0	0	0	0	2	13.33	13	86.67	0	0
Promedio del indicador	0	0	0	0	2.5	16.67	11.5	76.67	1	6.67

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010).

Análisis del indicador generación de nuevo conocimiento: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que pocas veces en las empresas objeto de estudio se promueven actividades de investigación y desarrollo así como también se facilita la generación de nuevo conocimiento a partir de casos históricos.

Al respecto, Quintas y otros (1997), señalan que en las empresas se deben emprender acciones que faciliten la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento, por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos entre otros.

Se evidencia entonces que a juicio de los gerentes analizados, en pocas oportunidades se implementan acciones que permita la generación de nuevo conocimiento y por ende dirigidas a soportar la gestión del conocimiento, a través de actividades como las mencionadas anteriormente como: actividades de I & D, aprendizaje a partir de casos históricos entre otros.

Tabla 19. Indicador: Adquisición de nuevo conocimiento

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
37. Se apoya la adquisición de conocimiento a partir de fuentes externas: clientes, proveedores, consumidores.	0	0	0	0	8	53.33	7	46.67	0	0
38. Se desarrollan las capacidades de los empleados destinadas a la asimilación y utilización del conocimiento.	0	0	0	0	8	53.33	7	46.67	0	0
Promedio del indicador	0	0	0	0	8	53.33	7	46.67	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador adquisición de nuevo conocimiento: Los resultados

obtenidos muestran como tendencia que algunas veces o pocas veces los encuestados manifestaron que en las empresas de servicios del Municipio Lagunillas se apoya la adquisición de conocimiento a partir de fuentes externas tales como clientes, proveedores y consumidores; así como también se desarrollan las capacidades de los empleados a la asimilación y utilización del conocimiento.

Adicionalmente Quintas y otros (1997), señalan que en las empresas se deben emprender acciones que en las organizaciones también deben asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento.

En tal sentido, se evidencia que en mediano grado las empresas objeto de estudio implementan este tipo de acciones a fin de mejorar la gestión de conocimiento.

Tabla 20. Indicador: Estructura y cultura organizacional

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
39. La estructura organizacional facilita el crecimiento de comunidades con intereses afines	0	0	5	33.33	8	53.33	2	13.33	0	0
40. La estructura organizacional permite las relaciones informales entre trabajadores de diferentes departamentos dirigidas a la búsqueda de soluciones a problemas comunes.	0	0	7	46.67	6	40.00	2	13.33	0	0
Promedio del indicador	0	0	6	40	7	46.67	2	13.33	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador estructura y cultura organizacional: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que mayoritariamente los gerentes encuestados consideran que algunas veces y casi siempre La estructura organizacional facilita el crecimiento de comunidades con intereses afines, así como también la estructura organizacional permite las relaciones informales entre trabajadores de diferentes departamentos dirigidas a la búsqueda de soluciones a problemas comunes.

En relación a la estructura y cultura organizacional, Quintas y otros (1997), señalan que debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de comunidades con intereses afines, por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose a sí mismos en una fuente y depósito de conocimiento.

Se evidencia entonces, que de alguna forma implementan este tipo de acciones a fin de mejorar la gestión del conocimiento en la empresa analizada, pero que las mismas deben ser reforzadas a fin de lograr una mejor gestión.

Tabla 21. Indicador: Administración de personal

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
41. La empresa gestiona el recurso humano con la finalidad de obtener lo mejor de cada trabajador.	0	0	0	0	0	0	8	53.33	7	46.67
42. La empresa incentiva a los trabajadores a fin de lograr su motivación hacia la participación activa dentro de la organización.	0	0	0	0	15	100	0	0	0	0
Promedio del indicador	0	0	0	0	7.5	50	4	26.67	3.5	23.34

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador administración de personal: Los resultados obtenidos reflejan como tendencia que pocas veces y nunca la empresa de servicios analizadas realizan gestiona el recurso humano con la finalidad de obtener lo mejor de cada trabajador aún cuando manifestaron que sólo algunas veces incentivan a los trabajadores a fin de lograr su motivación hacia la participación activa dentro de la organización.

Según Quintas y otros (1997), para una adecuada administración de personal, se requiere sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad, y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.

Los resultados obtenidos indican por tanto que no se implementan las acciones dentro de la gestión del recurso humano, que permita afianzar la gestión del conocimiento, constituyéndose en una debilidad para la empresa analizada, específicamente en lo relacionado con su transferencia.

Tabla 22. Indicador: Procesos de negocios

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
43. Se emprenden proyectos de innovación de procesos a fin de hacer cambios radicales dentro de la organización.	0	0	0	0	0	0	15	100	0	0
44. Se ejecutan proyectos de reingeniería dirigidos al mejoramiento continuo de los procesos	0	0	3	20.00	12	80.00	0	0	0	0
Promedio del indicador	0	0	1.5	10	6	40	7.5	50	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador proceso de negocios: Los resultados obtenidos reflejan claramente que la totalidad de los encuestados manifestaron que en las empresas analizadas pocas veces se emprenden proyectos de innovación de procesos a fin de hacer cambios radicales dentro de la organización, mientras que el 80% considera que sólo algunas veces se ejecutan proyectos de reingeniería dirigidos al mejoramiento continuo de los procesos.

En relación a los procesos de negocio, Quintas y otros (1997), señalan que es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.

En tal sentido, los resultados obtenidos reflejan como tendencia que pocas veces se emprenden proyectos de innovación de procesos a fin de hacer cambios radicales dentro de la organización, aún y cuando algunas veces se ejecutan proyectos de reingeniería dirigidos al mejoramiento continuo de los procesos, evidenciando que la empresa objeto de estudio presenta debilidades relacionadas con los procesos de negocio que desarrolla, siendo una debilidad dentro de la transferencia del conocimiento.

Tabla 23. Indicador: Aplicación de tecnología

Ítems	Frecuencia de las Alternativas de respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Pocas Veces		Nunca	
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)
45. La empresa dispone de herramientas tecnológicas orientadas a la adquisición de conocimientos.	2	13.33	13	86.67	0	0	0	0	0	0
46. La empresa dispone de herramientas tecnológicas orientadas a la difusión de conocimientos.	3	20.00	11	73.33	1	6.66	0	0	0	0
Promedio del indicador	2.5	16.67	12	80	0.5	3.33	0	0	0	0

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2010)

Análisis del indicador aplicación de tecnología: Los resultados obtenidos muestran como tendencia que casi siempre las empresas objeto de estudio disponen de herramientas tecnológicas orientadas a la adquisición de conocimientos y disponen de herramientas tecnológicas orientadas a la difusión de conocimientos.

En cuanto a la aplicación de tecnología, Quintas y otros (1997), indican que se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

Los resultados obtenidos muestran como tendencia que casi siempre la empresa analizada dispone de herramientas tecnológicas orientadas a la adquisición de conocimientos, así mismo señalan que disponen de dispone de las herramientas tecnológicas orientadas a la difusión de conocimientos, lo que evidencia claramente que en cuanto a la tecnología las empresas de servicio del Municipio Lagunillas se encuentra a la vanguardia tecnológica orientada hacia la generación y transferencia del conocimiento.

CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se procede a formular las conclusiones las cuales están orientadas a dar respuestas a cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

En relación al primer objetivo específico de la investigación, referido identificar los factores que inciden en la necesidad de gestionar el conocimiento en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, los resultados obtenidos en el indicador suma de conocimiento, muestran que el conocimiento se obtiene a través de la suma de sus componentes, es decir: capital intelectual, estructural y relacional, debido a que los trabajadores consideran que éste siempre surge a través de explicitar, sistematizar e internalizar el conocimiento latente en las personas y equipos de trabajo, además de la relación constante con otros agentes del entorno tales como: clientes, proveedores, competidores.

La tendencia obtenida en la dimensión subjetividad, refleja que pocas veces o nunca se caracteriza por ser subjetivo, ya que se refiere al entendimiento, sabiduría e inteligencia individual de cada individuo y que la información que se utiliza para la generación del conocimiento siempre depende del interés individual, evidenciando este último aspecto, que la gestión del conocimiento no siempre esta presente esta característica.

En cuanto al indicador sistema basado en las personas, pocas veces existe compromiso por parte de la gerencia de implantar el proceso de gestión del conocimiento, aun cuando casi siempre se comunican los nuevos cambios y procesos a todo el personal con la finalidad de que participen en el re-diseño de procesos; indicando que se deben realizar esfuerzos sostenidos fundamentándose en el recurso humano a fin de incentivar su participación y la gestión de sus competencias profesionales.

En el indicador personal institucionalizado, se observa como tendencia que sólo algunas veces se desarrollan mapas de procesos en función de las actividades de la unidad de información y siempre se realizan instrucciones de trabajo y normas que completan los procesos de trabajo, observándose en tal sentido, la presencia de esta característica.

Finalmente, la tendencia predominante el indicador sistema apoyado en herramientas tecnológicas, refleja que pocas veces cuenta la empresa cuenta con equipos, programas, soluciones informáticas orientadas a una mejor gestión de la información y sólo algunas veces algunas veces ha creado bases de datos en las que se recopila el conocimiento generado.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación referido a Examinar las actividades que emprenden para la generación de conocimiento las empresas servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, los resultados mayoritarios del indicador intención, reflejan que sólo algunas veces se genera las condiciones que permitan el crecimiento del conocimiento organizacional y en esa misma medida se apoya el desarrollo de las capacidades para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida.

Por otra parte, en cuanto al indicador autonomía, los trabajadores de manera

mayoritaria consideran que siempre son autónomos al momento de seleccionar los métodos a través de los cuales generar nuevas ideas, así mismo, siempre o casi siempre se les motiva para que generen nuevos conocimientos.

En cuanto al indicador fluctuación y caos creativo, los resultados reflejan que siempre o casi siempre, se estimula la interacción entre los trabajadores de la organización y el ambiente externo y que algunas veces o pocas veces se busca conocer las conductas, deseos y expectativas de los clientes con el objeto de estimular en los trabajadores nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas, siendo la primera proposición un factor positivo dentro de la gestión del conocimiento y la segunda un aspecto desfavorable.

Finalmente, la tendencia obtenida en el indicador redundancia, refleja que sólo algunas veces la organización permite dentro de su funcionamiento niveles de redundancia y casi siempre esta información dentro de la organización refuerza la cultura organizacional de sus trabajadores, evidenciando que en cierto grado aceptan la incertidumbre dentro de su funcionamiento.

El tercer objetivo de la investigación, referido a describir los mecanismos de transferencia de conocimiento que se emplean en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia., los resultados mayoritarios obtenidos en el indicador detectar muestran como tendencia que, siempre realizan esfuerzos que le permitan localizar modelos de pensamiento y acción que generen, así como también, algunas veces utilizan las fuentes del conocimiento externa, evidenciando que sus trabajadores están orientados a la localización de modelos cognitivos y de pensamientos encaminados a la generación de conocimiento.

En este mismo orden de ideas, los resultados mayoritarios obtenidos en el indicador seleccionar, reflejan que sólo algunas veces cuenta con criterios establecidos para la valoración de las fuentes potenciales del conocimiento, así mismo, nunca existen dentro de la organización instancias que sirvan de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial del conocimiento; evidenciando que no cuenta con mecanismos que le permita seleccionarla.

En cuanto al indicador organizar, sólo algunas veces las nuevas fuentes del conocimiento son almacenadas de forma estructurada y se establecen los criterios de seguridad y acceso para las fuentes potenciales del conocimiento, evidenciando que la organización de la información destinada a la generación de conocimiento pudiendo generar pérdida su pérdida.

Los resultados obtenidos en el indicador filtrar, muestran como tendencia que pocas veces las fuentes del conocimiento pueden ser accedidas por los trabajadores autorizados a través de consultas automatizadas y que las mismas pueden ser localizadas por los trabajadores autorizados a través de estructuras de accesos simples, evidenciando que pocas veces se realiza una adecuada filtración de la información existente en la empresa a través de estructuras de acceso para los trabajadores autorizados.

La tendencia obtenida en el indicador presentar, indica que solo pocas veces los resultados obtenidos del proceso de filtrado de las fuentes del conocimiento son presentados a las personas autorizadas de manera comprensible y algunas veces o casi siempre los resultados obtenidos del proceso de filtrado son presentados de forma tal

que sean comprensión de los usuarios autorizados, indicando que los sistemas utilizados por la empresa no cuenta con las interfases requeridas para la comunicación adecuada con los sistemas existentes.

Finalmente, el indicador usar, muestran que algunas veces el conocimiento que se genera en la organización es aplicado en la resolución de los problemas que se presentan y casi siempre el proceso de gestión del conocimiento implementado se centra en la generación de valor tanto para la organización como para los empleados, evidenciando que no siempre se le da aplicabilidad a los conocimientos que se generan en la empresa.

En cuanto al cuarto objetivo específico de la investigación referido a Analizar los elementos que intervienen en la generación y transferencia de conocimiento en las empresas de servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, la tendencia obtenida en el indicador divulgación del conocimiento, muestran como que pocas veces se da a conocer a todos los trabajadores las lecciones aprendidas para que puedan utilizarlo el conocimiento generado en el contexto de sus actividades diarias, adicionalmente, sólo algunas veces se da a conocer las mejores prácticas de trabajo a los empleados a fin de que las implementen en su quehacer diario, evidenciándose que difunden el conocimiento.

Con respecto al indicador disposición del conocimiento, la tendencia refleja que pocas veces el conocimiento se encuentra disponible para que los trabajadores puedan tomar decisiones, así como pocas veces el conocimiento se encuentra disponible para todos los empleados por igual, lo cual evidencia que no se implementan acciones o actividades que permita dar soporte a la gestión del conocimiento en las empresas analizadas.

En el indicador generación de conocimiento, la tendencia obtenida indica que pocas veces en la empresa se promueven actividades de investigación y desarrollo, así como tampoco se facilita la generación de nuevo conocimiento a partir de casos históricos, reflejando que en las empresas objeto de estudio, en pocas oportunidades se implementan acciones que permita la generación de nuevo conocimiento que permitan soportar la gestión del conocimiento.

En cuanto al indicador adquisición de nuevo conocimiento, la tendencia obtenida refleja que algunas veces se apoya la adquisición de conocimiento a partir de fuentes externas: clientes, proveedores, consumidores; así mismo, indica que algunas veces en la empresa se desarrollan las capacidades de los empleados destinadas a la asimilación y utilización del conocimiento; evidenciando que en mediano grado implementan este tipo de acciones.

Los resultados mayoritarios, obtenidos en el indicador estructura y cultura organizacional, muestran como tendencia que algunas veces esta última, facilita el crecimiento de comunidades con intereses afines, adicionalmente, reflejan que casi siempre la estructura organizacional permite las relaciones informales entre trabajadores de diferentes departamentos dirigidas a la búsqueda de soluciones a problemas comunes; evidenciando que de alguna forma implementan este tipo de acciones a fin de mejorar la gestión del conocimiento.

La tendencia obtenida en el indicador, administración de personal refleja que pocas veces la empresa realiza una adecuada gestión del recurso humano y obtener lo

mejor de cada uno de ellos, adicionalmente, casi siempre la estructura organizacional permite las relaciones informales entre trabajadores de diferentes departamentos dirigidas a la búsqueda de soluciones a problemas comunes, reflejando que no se implementan las acciones dentro de la gestión del recurso humano, que permita afianzar la gestión del conocimiento.

En cuanto al indicador procesos de negocios, la tendencia obtenida refleja que pocas veces se emprenden proyectos de innovación de procesos a fin de hacer cambios radicales dentro de la organización, aún y cuando algunas veces se ejecutan proyectos de reingeniería dirigidos al mejoramiento continuo de los procesos, evidenciando que las empresas objeto de estudio presenta debilidades relacionadas con los procesos de negocio que desarrolla.

Finalmente, los resultados obtenidos muestran como tendencia, en el indicador aplicación de tecnología, que casi siempre la empresa analizada dispone de herramientas tecnológicas orientadas a la adquisición de conocimientos, así mismo señalan que disponen de las herramientas tecnológicas orientadas a la difusión de conocimientos, lo que evidencia claramente que en cuanto a la tecnología las empresas del sector servicio del Municipio Lagunillas se encuentra a la vanguardia tecnológica orientada hacia la generación y difusión del conocimiento.

RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones antes expuestas, se presentan las siguientes conclusiones las cuales están dirigidas a fortalecer la gestión del conocimiento en las empresas de Servicio del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, siendo estas las siguientes:

Profundizar la gestión de conocimiento, expresando su decidida colaboración a través de acciones que le permitan lograr su adecuada gestión.

Adquirir la tecnología necesaria que garantice el acceso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) orientadas a la gestión de la información.

Planificar, diseñar e implementar programas de adiestramiento y capacitación a todo el personal a fin de que adquieran las competencias necesarias no solo relacionadas con su actividad profesional, sino también con las competencias que le permitan gestionar información y tecnología, desarrollar la creatividad, participación efectiva en grupos de trabajo multidisciplinarios, solución de conflictos y todas aquellas necesarias para la gestión de conocimiento.

Genera las condiciones que permitan el crecimiento del conocimiento organizacional y el desarrollo de las capacidades para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida.

Conocer las conductas, deseos y expectativas de los clientes con el objeto de estimular en los trabajadores nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas.

Establecer criterios claros para la valoración de las fuentes potenciales del conocimiento, así como crear estructuras dentro de la estructura organizativa que sirvan de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial del conocimiento.

Establecer mecanismos para el almacenar, así como también establecer claves de autorización que permita acceder a las fuentes de información propiedad de la empresa, así como de fuentes externas a ella a fin de evitar pérdidas, duplicación de información, filtración, inadecuada utilización, entre otros.

Aplicar los conocimientos adquiridos en la empresa en la solución de problemas, crear nuevas oportunidad, ventajas competitivas, a fin generar valor tanto para la organización como para los empleados.

Dar a conocer a todos los trabajadores las lecciones aprendidas para que puedan utilizarlo el conocimiento generado en el contexto de sus actividades diarias, así como también dar a conocer las mejores prácticas de trabajo a los empleados a fin de que las implementen en su quehacer.

Poner a disposición de los trabajadores, el conocimiento a fin de que puedan tomar decisiones, y permitir dar soporte a la gestión del conocimiento.

Promueven actividades de investigación y desarrollo que permitan la generación de nuevo conocimiento en la organización.

Apoyar la adquisición de conocimiento a partir de fuentes externas, tales como clientes, proveedores, consumidores

Realiza una adecuada gestión del recurso humano, a fin de poder obtener lo mejor de cada uno de ellos, desarrollando las capacidades de los empleados destinadas a la asimilación y utilización del conocimiento.

REFERENCIAS

- Álvarez y Rodríguez (1998). La creación de conocimiento como capacidad dinámica: implicaciones para la dirección estratégica de la innovación y el diseño organizativo. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. N 1577-2403, Nº 73, 2005, Págs. 34-38.
- Argyris y Schon (1993). Teorías de la acción, el aprendizaje de doble bucle y el aprendizaje organizacional.
- Arroyo, A. (2000). ¿Conoce el significado e implicación de la gestión del conocimiento?. En: Revista Robotiker, No. 10, Abril.
- Blanco, E. (1998). Notas para un curso sobre inteligencia artificial. La Habana: Universidad de La Habana,
- Bueno, E.; Rodríguez, P. y Salmador, M. P. (1999). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: análisis de experiencias en la empresa española. Actas X Congreso AECA. Zaragoza.
- Carrillo, F. J. (1998). Managing Knowledge-Based Value Systems. Journal of Knowledge Management.
- Carrión (1999). Creación de un sistema de gestión del conocimiento con éxito. Prisma del segundo trimestre, Arthur D. Little.
- Castells (1999). La era de la información: Economía, sociedad y Cultura. Editorial Alianza. 4ta. Edición.
- Chávez (1994). Introducción a la investigación educativa. Zulia - Venezuela. Ediciones Ars Gráfica, S.A..
- Chohen y Levinthal (1990). Firm Size and R & D intensity: a reexamination. Journal of Industrial Economics, Vol. 35 no. 14.
- Círculo de Empresarios (1999) .La Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva.
- Cobos, R.; Esquivel, J. y Alamá, X. (2005). Estrategias empresariales en un mundo globalizado. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Crisosto, M. Y Sanchis, F., (2001). Representación y métricas del conocimiento. Comunicación al Congreso de “Ingeniería del Conocimiento y Capital Intelectual». Madrid, Mayo.
- Davenport, T. (1999) Proyectos exitosos de gestión del conocimiento, Harvard Deusto Business Review
- Davenport, T., Prusack, L. (2000). Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Fiddler (2000). Facilitators and Incentives to the Internal Transfer of Team-based Competences in firms operating in dynamic Environments (Tesis Doctoral, Boston University). Proquest Dissertation Abstracts.
- García, T. (2000). La importancia estratégica de la gestión del conocimiento. Diario de Sevilla, 4 de junio.
- Gopal & Gagnon (1995). La innovación en la empresa: Extensión de los nuevos sistemas de organización de trabajo. Economía Industrial.

- González, J. (2010). Gestión del conocimiento como base del sistema integral de la calidad en las empresas manufactureras. Tesis Doctoral (Doct. Ciencias Gerenciales)--Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de investigación y Postgrado, Doctorado Ciencias Gerenciales, Maracaibo.
- Gupta y Govindarajan (2000). La generación de ventajas competitivas e las nuevas empresas tecnológicas: aportaciones desde el enfoque relacional y la teoría del aprendizaje organizativo. Edicions La Coria, Fundación Xavier de Salas.
- Hernández, Fernández y Baptista (2000). Metodología de la investigación. 4ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Huang K., y Wang, R. (2000). Calidad de la Información y gestión de conocimiento. Madrid: AENOR N.A.
- Huber (2007). Mecanismos de aprendizaje y capacidades tecnológicas: el caso de una empresa del sector curtidor. En Aboites, J. y Dutrénit, G. Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas. México: Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Xochimilco y Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Koontz, H. (1995). Administración, una perspectiva global, Editorial Mc. Graw Hill, 11ª edición, México
- Leonard-Barton (1988). El papel del conocimiento tácito en el Grupo de Innovación. Examen de la Gestión de California.
- Lorience, M. y Muñoz, B. (2003). Indicadores del conocimiento e innovación empresarial. En Boscherini, F; Novick, M & Yoguel, G. (eds.). Nuevas tecnologías de información y comunicación. Los límites en la economía del conocimiento. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Maturana y Valera (1984). El libro de arena. Dávila editores. México.
- Miele, G. (2010), tituló su tesis doctoral “Gestión del conocimiento como estrategia para inversión en el mercado de capitales de las cajas de ahorro. Tesis Doctoral (Doct. en Ciencias Gerenciales). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales, Maracaibo.
- Morena (1998). Midiendo la gestión del conocimiento. Training & Development Digest. Mayo 2000.
- Nonaka, I. y Takeuchi, N. (1995). La creación de conocimiento de la empresa. Oxford University Press
- Nonaka, I. (1991). Teoría dinámica de la Creación del Conocimiento Organizacional. Science. Col. 5 no. 1.
- North, K. (2001). Organización basada en Conocimiento (La Cuarta Dimensión. Documentación facilitada en el Taller "Estado del Capital Intelectual" del Foro del Conocimiento Intellectus. Madrid.
- O'Dell y Grayson (1998). Si tan sólo supiéramos lo que sabemos. Madrid Griker y Asociados.
- Pavez, A. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Informático. Valparaíso.
- Ponjuán, G. (2006). Innovación, aprendizaje y creación de capacidades.

Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Xochimilco.

- Quintas y otros (1997). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil.
- Reyes (2004). Implicaciones estratégicas e implementación de la gestión del conocimiento. Universidad Politécnica de Madrid.
- Ruggles (1998). Las TIC como factor determinante del Aprendizaje Organizativo. Economía Industrial. No. 326.
- Sabino (2001). El proceso de investigación. Nueva edición actualizada. Editorial Panapo. Venezuela.
- Senge, P. (1998). La quinta disciplina. Ediciones Graníca, México
- Sierra, R. (2001). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. 14ta. Edición. Editorial Paraninfo, S.A. España.
- Simón D y Randall, R. (1999). Bounded rationality and organizational learning, Organization Science, N° 2.
- Soy, C. (2002). Modelos de capital intelectual y gestión del conocimiento: Aplicaciones prácticas. Seminario Gestión del Conocimiento: Aplicaciones empresariales. Fundación Xavier de Salas. Caracas - Venezuela.
- Sterman (1994). Teoría Dinámica de Sistemas. ISDEFE, Madrid – España.
- Stoner y Freeman (1992). Administración, 3ª. Editorial Prentice Hall. México.
- Sveiby (1998) Introducción al comportamiento organizacional competitiva: basado en la teoría de la ventaja competitiva. Diario de Gestión Estratégica. Vol. 15
- Szulanski (1996). Los impedimentos de la transferencia del conocimiento: Mejores prácticas en la empresa. Diario de Gestión Estratégica.
- Valero, T. (2010). Optimización del capital intelectual y gestión del conocimiento en los institutos de educación superior. Tesis Doctoral (Doct. en Ciencias Gerenciales)--Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Decanato de investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales, Maracaibo.
- Viedma (2002). Prototipos de organización: La adopción de aplicaciones CSCW en las Organizaciones. Diario escandinavo de Sistemas de Información.
- Winter (1987). El aprendizaje en los acuerdos de colaboración interempresarial. Documentos del departamento de economía de la empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.